

Sabrina Schmid

# Rhetorische Botschaftsstrategien in prominenten Krisenfällen

Wie kommunizieren Post AG, Raiffeisen und Volkswagen AG in der Krise?

Graduate Papers  
in Applied  
Linguistics 7

Zürcher Fachhochschule



Die vorliegende Arbeit wurde am Departement Angewandte Linguistik der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften im Frühlingsemester 2018 als Abschlussarbeit im Bachelorstudiengang Kommunikation verfasst (Referent: Markus Niederhäuser) und mit dem Preis der Johann Jacob Rieter-Stiftung für die beste Bachelorarbeit im Bereich Organisationskommunikation ausgezeichnet.

Das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW betreibt Angewandte Linguistik als transdisziplinär orientierte Sprachwissenschaft. Diese befasst sich mit den Problemen der realen Welt, in denen Sprache eine zentrale Rolle spielt. Sie identifiziert, analysiert und löst diese Probleme einerseits durch die Anwendung linguistischer Theorien, Methoden und Resultate, andererseits durch die Entwicklung neuer theoretischer und methodischer Ansätze.

In den *Graduate Papers in Applied Linguistics* veröffentlicht das Departement Angewandte Linguistik der ZHAW preisgekrönte Abschlussarbeiten von Studierenden des Bachelorstudiengangs Angewandte Sprachen, des Bachelorstudiengangs Kommunikation und des Masterstudiengangs Angewandte Linguistik.

## Kontakt

ZHAW Angewandte Linguistik  
Theaterstrasse 15c  
Postfach  
8401 Winterthur

[info.linguistik@zhaw.ch](mailto:info.linguistik@zhaw.ch)  
+41 (0) 58 934 60 60

**Sabrina Schmid** (2019): Rhetorische Botschaftsstrategien der Post AG, Raiffeisen und der Volkswagen AG in prominenten Krisenfällen. Winterthur: ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften. (Graduate Papers in Applied Linguistics 7).

DOI 10.21256/zhaw-3293 (<https://doi.org/10.21256/zhaw-3293>)

# Inhalt

	<b>Abstract .....</b>	<b>4</b>
<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>5</b>
1.1	Persönliches Interesse.....	5
1.2	Ziel und Fragestellungen.....	5
1.3	Typ der Arbeit .....	6
1.4	Abgrenzung.....	6
1.5	Aufbau der Arbeit .....	7
<b>2</b>	<b>Theoretische Grundlagen.....</b>	<b>8</b>
2.1	Krise .....	8
2.2	Krisenkommunikation.....	9
2.3	Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT).....	10
<b>3</b>	<b>Methode .....</b>	<b>13</b>
3.1	Analysemethodik.....	13
3.2	Erstellen des Codebuchs .....	14
3.3	Erstellen des Datenkorpus .....	14
<b>4</b>	<b>Ergebnis.....</b>	<b>17</b>
4.1	Krisenfall 1: Die Post AG.....	17
4.2	Krisenfall 2: Raiffeisen .....	21
4.3	Krisenfall 3: Die Volkswagen AG .....	25
<b>5</b>	<b>Schlussteil.....</b>	<b>29</b>
5.1	Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen .....	29
5.2	Reflexion .....	30
	<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>32</b>
	<b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>33</b>
	<b>Bibliographie .....</b>	<b>34</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>36</b>

## Abstract

Die vorliegende Bachelorarbeit untersucht die Krisenkommunikation in drei prominenten Krisenfällen der Schweizerischen Post AG, von Raiffeisen und der Volkswagen AG auf quantitativer und qualitativer Ebene. Dafür wurde die Situational Crisis Communication Theory des US-Amerikanischen Kommunikationsprofessors W. Timothy Coombs beigezogen, in der er zehn unterschiedliche rhetorische Botschaftsstrategien offenlegt und drei verschiedenen Krisentypen zuordnet. Ziel war es aufzuzeigen, welche rhetorischen Botschaftsstrategien diese Organisationen, bzw. ihre Vertreter, nutzen, ob sich diese im Verlauf der Krise veränderten oder je Unternehmensvertreter unterscheiden, und ob sie mit den Krisentypen, die Coombs in seiner Theorie formulierte, übereinstimmen. Die Codierung und Analyse der gesamthaft 675 direkten Zitate ergaben, dass alle drei Unternehmen vorwiegend die *weitere Vorgehensweise* resp. die *Konsequenzen* kommunizieren. Die Post und Raiffeisen nutzen zudem am meisten die Strategien *Rechtfertigung* und *Zurückweisung*, wohingegen VW nebst Konsequenzen am häufigsten die Strategien *Eingeständnisse* oder *persönliche Gefühle* nutzt. Weiter ergab die Analyse, dass selten bis nie von allen drei Organisationen ein Sündenbock gesucht oder attackiert wird. Da in allen drei Krisenfällen bewusstes Fehlverhalten oder juristisches Vergehen vorliegt, handelt es sich gemäss Coombs bei allen um eine vermeidbare Krise. Die Arbeit zeigt, dass Volkswagen jedoch das einzige der drei Unternehmen ist, das gemäss Coombs' Theorie richtig kommuniziert hat, um die verlorengegangene Reputation gezielt wiederaufzubauen.

This bachelor thesis examines the crisis communication in the three prominent cases of Swiss Post AG, Raiffeisen and Volkswagen AG on a quantitative and qualitative level. For this purpose, the Situational Crisis Communication Theory of the US-American communication professor W. Timothy Coombs was consulted, in which he reveals ten different rhetorical message strategies and assigns them to three different crisis types. The aim was to show which rhetorical message strategies these organisations or their representatives used, whether they changed during the course of the crisis or whether they were different for each company representative, and whether they agreed with the crisis types formulated by Coombs in his theory. The coding and analysis of the 675 direct quotations showed that all three companies primarily communicated the further course of action or the consequences. Furthermore, the Swiss Post AG and Raiffeisen used first and foremost the strategies of justification and rejection, whereas VW, along with consequences, primarily used the strategies of admission or personal feelings. Moreover, the analysis showed that the three organisations rarely or never sought a scapegoat or attack. Since there is a deliberate misconduct or legal offence in all three cases, each crisis is to be considered avoidable according to Coombs. However, the thesis shows that Volkswagen is the only one of the three companies to have communicated correctly according to Coombs' theory in order to rebuild its lost reputation in a targeted manner.

# 1 Einleitung

## 1.1 Persönliches Interesse

«Ist ihr Ruoff ruiniert?», «Der Mythos Raiffeisen ist Geschichte», «Werte frisiert, Vertrauen verspielt»: Solche Schlagzeilen prägten vorübergehend die Berichterstattung. Das lag am Ausbruch der Postkrise wegen Subventionsmissbrauchs, an der Raiffeisen-Affäre rund um Pierin Vincenz sowie an der Volkswagen AG, die den Dieselskandal ausgelöst hat. Nach intensivem medialen Hagel sind Stakeholder fassungslos, brodelte es in den Gerüchteküchen und bleibt von der guten Reputation dieser Unternehmen wenig übrig. Wie aber kommunizieren die betroffenen Unternehmen in der Krise mit ihren Stakeholdern? Der Kommunikation kommt speziell in einer Krise eine sehr wichtige Funktion zu: Sie gibt dem Unternehmen eine Stimme, ein Gesicht und einen Auftritt (vgl. Immerschnitt 2009: 165).

Der Wichtigkeit der Kommunikation, und damit zusammenhängend auch der Medien, wurde sich die Autorin bereits am ersten Tag ihres Studiums bewusst, als Prof. Dr. Peter Stücheli-Herlach in der ersten Unterrichtsstunde für Organisationskommunikation den folgenden Satz äusserte: «Kommunikation ist nicht alles, aber ohne Kommunikation ist alles nichts.» Ihr Praktikum bei der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft «Ernst & Young» sowie die Belegung des Moduls «Medientraining und Krisenkommunikation am Beispiel Deutsche Bahn» während ihres Auslandsemesters in Deutschland haben ihr Bewusstsein für die Kommunikationsvielfalt und -komplexität verstärkt und zu ihrer Entscheidung beigetragen, das Thema Krisenkommunikation in ihrer Bachelorarbeit zu bearbeiten. Denn sowohl das Praktikum wie auch das Schulfach haben ihr verdeutlicht, wie schnell ein Unternehmen in der Krise reagieren muss und welche Bedeutung der Kommunikation mit den Stakeholdern zukommt. Die vielen praxisnahen Erfahrungen und auch die Beobachtung prominenter Krisen in den Medien haben das Interesse der Autorin für die Unternehmenskommunikation in aussergewöhnlichen Situationen stetig erhöht. Gerade in Krisenzeiten gilt für die Kommunikation von Organisationen dasselbe wie für den ersten Eindruck: Es gibt keine zweite Chance und jedes Wort wird auf die Goldwaage gelegt.

Um ihrem Interesse nachzugehen, hat die Autorin drei prominente Krisenfälle vollumfänglich studiert und mit dieser Arbeit die gewählten Krisenkommunikationsstrategien analysiert.

## 1.2 Ziel und Fragestellungen

Das Ziel der vorliegenden Bachelorarbeit im Rahmen des Studiengangs Journalismus und Organisationskommunikation am IAM bestand darin, die Krisenkommunikation der Post AG, von Raiffeisen sowie der Volkswagen AG quantitativ und qualitativ zu analysieren und am Schluss empirisch darzulegen, welcher rhetorischen Botschaftsstrategien nach W. Timothy Coombs sich die drei Unternehmen bedienten. Die Ergebnisse sollten aufzeigen,

wie grosse und bekannte Organisationen bzw. ihre Vertreter in Krisen kommunizieren. Es wurden folgende Fragen gestellt und untersucht:

### **Übergeordnete Fragestellung:**

- Welcher rhetorischen Botschaftsstrategien nach Coombs bedienen sich die Post AG, Raiffeisen und die Volkswagen AG während ihrer drei prominenten Krisen?

### **Untergeordnete Fragestellungen:**

- Haben sich die rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise verändert?
- Unterscheiden sich die rhetorischen Botschaftsstrategien der verschiedenen Unternehmensvertreter?
- Stimmen die von den Organisationen gewählten rhetorischen Botschaftsstrategien mit den Krisentypen überein, die Coombs in seiner Situational Crisis Communication Theory definierte?

## **1.3 Typ der Arbeit**

Bei der vorliegenden Bachelorarbeit handelt es sich um eine empirische Arbeit, in der quantitative sowie qualitative Analysen zu den Krisenkommunikationsstrategien der Post AG, von Raiffeisen sowie der Volkswagen AG, durchgeführt werden. Anhand dreier konkreter Krisen wurden theoretisch fundierte Erkenntnisse genutzt und angewendet.

## **1.4 Abgrenzung**

Für die Analyse wurde der Untersuchungszeitraum jeder Krise auf eine bestimmte Dauer eingegrenzt, da die Krise bis zum Analysezeitpunkt entweder noch nicht abgeschlossen war, die Untersuchung der gesamten Krise die zeitlichen Vorgaben der ZHAW deutlich überstiegen hätte oder die Menge der zu analysierenden Daten schlicht zu gross ausgefallen wäre. Auch die in den Forschungsfragen thematisierten Aspekte werden folglich nur für den vorab definierten Zeitraum untersucht und ausgewertet. Um die Datenmenge weiter zu reduzieren und der Analyse wie auch den Ergebnissen einen grösseren repräsentativen Charakter zu verleihen, hat die Autorin ausschliesslich direkte Zitate von Unternehmensvertretern und Medienmitteilungen in ihrer Analyse berücksichtigt und indirekte Äusserungen von der Analyse gänzlich ausgeschlossen. Dies, weil direkte Zitate in der Regel von den Unternehmen autorisiert sind und ihnen somit mehr Zuverlässigkeit zugeschrieben werden kann als indirekten Zitaten, mit denen etwas nicht wortwörtlich, sondern nur sinngemäss wiedergegeben wird (vgl. Liesem 2014: 62). Für die Analyse der Zitate zur zweiten Unterfrage (siehe Kapitel 1.2) wurden in der qualitativen Analyse nur jeweils die drei Akteure mit dem grössten Statement-Anteil berücksichtigt. Zusätzlich wurde eine Abgrenzung im Bereich der Theorie vorgenommen: Coombs' Situational Crisis Communication Theory

(nachfolgend SCCT genannt) beschränkt sich nicht nur auf die Wirkung von situativen Botschaftsstrategien auf organisationale Reputation, sondern untersucht auch die Wirkungsmechanismen in Bezug auf das Verhalten von Stakeholdern (vgl. Thiessen 2011: 93). Auf diesen Aspekt wird in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht weiter eingegangen. Schliesslich gilt es zu beachten, dass die Autorin weder verallgemeinernd beurteilte noch analysierte, ob die Krisenkommunikation der Organisationen bei der Behebung ihrer Krisen erfolgreich war, da dies einen neuen Forschungsschwerpunkt darstellen würde. In den einzelnen Interpretationsteilen wurde auf der Grundlage der Theorie, der vertieften Analyse sowie der Forschungsergebnisse lediglich nach eigenem Ermessen beurteilt und interpretiert, wie die Krisenkommunikation im untersuchten Zeitraum gestaltet wurde und durch welche Charakteristika sie sich auszeichnete.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Auf den folgenden Seiten werden zunächst die theoretischen Grundlagen erläutert, welche die Basis für die vorliegende Arbeit darstellen. Anschliessend werden die methodischen Schritte präsentiert, mit denen die Erkenntnisse gewonnen wurden, um dann im nächsten Kapitel 4 die Ergebnisse der Analyse zu beschreiben. Die Ergebnisse zu den drei Krisenfällen sind jeweils in eine Fallbeschreibung, einen quantitativen und qualitativen Analyseteil sowie eine Interpretation gegliedert. Im Schlussteil werden die Ergebnisse anhand der Forschungsfragen zusammengefasst und der Arbeitsprozess der vorliegenden Arbeit reflektiert.



## 2 Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erläutert, welche die Basis für die Fragestellungen liefern. Zuerst werden die Begriffe «Krise» und «Krisenkommunikation» definiert. Im Anschluss daran wird die SCCT von W. Timothy Coombs und deren rhetorische Botschaftsstrategien erläutert.

### 2.1 Krise

«Weltweit gerät alle 43 Sekunden eine Firma in eine Krisensituation» (Scharr, 2006: 12). Krisen sind ein normaler Bestandteil des Lebens. In der Literatur finden sich unzählige Definitionen dafür. Die Bedeutung des Begriffs geht jedoch auf seinen griechischen Ursprung, das Wort «krísis», zurück, das eine entscheidende Wendung bzw. eine Entscheidung ausdrückt (vgl. Niederhäuser 2018: 6) oder auch den Bruch in einer bis dahin kontinuierlichen Entwicklung bezeichnet (vgl. Garth 2008: 22). Gemäss dem Krisenforscher Ulrich Krystek sind Krisen ausserdem «[...] ungeplante und ungewollte Prozesse von begrenzter Dauer und Beeinflussbarkeit sowie mit ambivalentem Ausgang» (Krystek 1987: 6f.). Sie sind zudem in der Lage, den Fortbestand der gesamten Unternehmung substantiell und nachhaltig zu gefährden oder sogar unmöglich zu machen, und resultieren häufig aus dem Zusammenwirken einer Vielzahl von Faktoren (vgl. ebd.: 6f.). Produktfehler, Finanzskandale, Anklagen, Verhaftungen, Durchsuchungen, Entlassungen oder nur Gerüchte können eine negative Sensation und damit eine Krise mit grösserem wirtschaftlichem Schaden und Reputationsverlust entstehen lassen (vgl. Garth 2008: 31). Denn Krisen bedrohen nicht nur materielle (z.B. finanzielle) Werte, sondern auch immaterielle (z.B. die Reputation des Unternehmens), weisen einen hohen Grad an Komplexität und Unsicherheit auf und rufen ein hohes Informationsinteresse der beteiligten Akteure, der Öffentlichkeit und vor allem der Medien hervor (vgl. Thiessen 2011: 66). Holenstein und Nast sagen sogar, Krisen seien unvorhersehbare, aber nicht zwingend unerwartete Bedrohungen, da sie auch erwartet eintreten können. So wird eines Tages wieder ein Erdbeben die Region Basel treffen oder eine Vogelgrippe-Epidemie ausbrechen. Treten solche befürchteten Krisen ein, werden wir also nicht überrascht sein (vgl. Holenstein / Nast 2007: 80). Auch die Wahrnehmungen der unterschiedlichen Stakeholder tragen dazu bei, dass ein Ereignis sich als Krise definieren lässt: «Crisis disturbs some stakeholder expectations, resulting in people becoming upset and angry, which threatens the relationship between the organization and its stakeholders» (Coombs 2012: 3). Das sei auch der Grund, weshalb Krisen als gefährlich für den Ruf von Organisationen gelten. Denn «[a] reputation is how stakeholders perceive the organization. When expectations are breached, stakeholders perceive the organization less positively: the reputation is harmed» (Coombs 2012: 3).

Laumer und Pütz stellen die Krise, wie abgebildet, als einen zeitbezogenen, dynamischen Vorgang dar, als einen Prozess also, der unterschiedliche Eigenschaften aufweist: Erstens



ereignet sich die Krise mehr oder weniger unvorhersehbar und der davon betroffene Prozesszustand verändert sich ins Negative. Zweitens bleibt offen, wodurch diese Veränderung bewirkt wurde und wie lange sie andauern wird. Zu guter Letzt ist unklar, ob und wann der Krisenzustand beendet ist und falls ja, ob a) der alte Zustand wieder erreicht wird (neutrale Lösung) oder b) ein besserer Zustand erreicht wird (positive Lösung) oder ob c) die Krise in eine Katastrophe mündet (negative Lösung) (vgl. Laumer / Pütz 2006: 14).

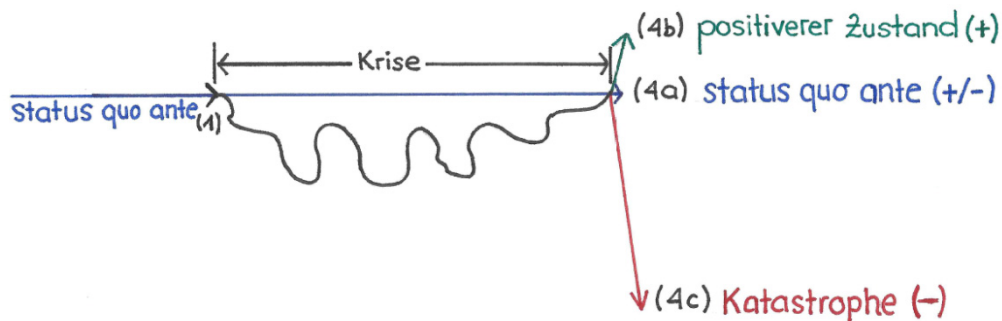


Abbildung 1: Krisenprozess und Eigenschaften (Quelle: In Anlehnung an Laumer und Pütz 2006: 14).

Bezugnehmend auf den im Kommunikationsbereich liegenden Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit ist zudem von Bedeutung, dass Krisen beobachtbar sind und durch Kommunikation nicht nur vermittelt, sondern auch beeinflusst werden können. Damit fällt der Kommunikation in Krisen eine besondere Rolle zu (vgl. Thiessen 2011: 161).

## 2.2 Krisenkommunikation

Der Begriff der Krisenkommunikation – der auch synonym zum Begriff «Krisen-PR» verwendet wird (vgl. Niederhäuser 2018: 10) – hat sich ursprünglich aus einer praktischen Auseinandersetzung mit Unternehmenskrisen entwickelt. Im angloamerikanischen Raum wird die Krisenkommunikation als «crisis intervention», «public participation» und «conflict management» bezeichnet (vgl. Thiessen 2011: 85). Krisenkommunikation ist die Kommunikation in der Krise und stellt die Gesamtheit aller kommunikativen Massnahmen im Krisenfall dar (vgl. Niederhäuser 2018: 10). Sie dient demnach vor allem dazu, bei einer unternehmerischen Entscheidungsfindung Konfliktpotenziale erkennbar zu machen, an denen ein hohes öffentliches Interesse besteht. Wenn man sich dem Begriff systematisch nähert, so lässt sich Krisenkommunikation anhand von zwei inhaltlichen Dimensionen in die Kommunikation *über* Krisen (Inhaltsdimension) und die Kommunikation *in* Krisen (Sozial- und Zeitdimension) unterteilen. Denn Organisationen können sowohl über die Krise kommunizieren als auch selbst Teil der Krise sein (vgl. Thiessen 2011: 85). «Daraus ergibt sich ein Verständnis von Krisenkommunikation, das einerseits aus dem Blickwinkel des öffentlichen Interesses [...] auf ein bestimmtes Thema, andererseits aus dem der medialen Aufbereitung [...] definiert werden kann» (Thiessen: 2011: 86). Beiden Perspektiven gemein ist das hohe

Mass an Unsicherheit, da Kommunikation in Krisen nur bedingt kontrollier- und lenkbar ist (vgl. ebd.: 85f.).

Laut Thiessen gibt es folgende Charakteristiken traditioneller Krisenkommunikation: eine zentralisierte Organisationsform mit straffen Systemen und mit einer rationalen Planung durch Regeln und Anweisungen, einen Kommunikationsfokus, bei dem der Sender im Zentrum steht, einen zentralen Sprecher, der als Kommunikator fungiert, die Avisierung von Massenmedien sowie das Kommunikationsziel, dass die Öffentlichkeit informiert wurde und nur Inhalte wiederholt (vgl. Thiessen 2011: 87). Wie Krisenkommunikation konkret gestaltet werden soll, hängt stark von der Art der Krise und deren Verlauf ab. Generell seien vor einer Krise dialogische Massnahmen sowie der Aufbau eines gewissen Grundvertrauens zentrale Elemente der Kommunikation. Während der akuten Krise würden hingegen andere Aspekte wie z.B. die Alarmierung und Kommunikation von konkreten Verhaltensanweisungen wichtig (vgl. Holenstein / Nast 2007: 82f.). Je nach Krisensituation fallen auch die Kommunikationsziele unterschiedlich aus. Grundsätzlich können jedoch folgende vier Ziele der Krisenkommunikation formuliert werden: 1. Imageschaden begrenzen (Markenwert erhalten), 2. Vertrauen ins Management wahren, 3. Der Verunsicherung der Stakeholder entgegenwirken (durch Information) und 4. Gerüchte vorbeugen (vgl. Niederhäuser 2018: 12).

Gemäss Armin Töpfer geht es bei der Krisenkommunikation «nicht um eine technische Kommunikation, sondern um eine soziale Kommunikation bzw. soziale Interaktion» (Töpfer 2006: 361). Krisenkommunikation soll also nicht nur Sachverhalte ‚technisch abspulen‘, vielmehr muss sie es den Betroffenen ermöglichen, sich in die Situation einzufühlen, und ihnen ein Gefühl für die Schäden zu vermitteln. Sie soll zudem dialogische Informationen enthalten, welche das Handeln durch Botschaften ergänzen und somit Vertrauen schaffen. Ein Unternehmen müsse in einer Krise sofort kommunizieren, auch wenn die Informationen noch nicht den geforderten Gehalt und das erforderliche Niveau hätten. Wichtig sei die frühe Kommunikation vor allem dann, wenn die Krise zu einer hohen Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit geführt habe und die Medien deshalb darüber berichten wollten (vgl. ebd.: 361f.).

## 2.3 Die Situational Crisis Communication Theory (SCCT)

Ein wichtiger Ansatz, der Krisenkommunikation theoretisch und aus der kommunikationswissenschaftlichen Perspektive beschreibt, ist die SCCT. Sie wurde 1996 von Coombs & Holladay eingeführt. Die Theorie geht von zwei grundlegenden Annahmen aus: Erstens werden Krisen von Stakeholdern unterschiedlich wahrgenommen. Gemäss ihrer Theorie wirkt sich die unterschiedliche Wahrnehmung auf die Konstitution von Reputation aus. Die zweite Annahme ist, dass die Wahrnehmung der Krise wesentlich von der attribuierten Krisenschuld abhängt (vgl. Thiessen 2011: 92). Die SCCT schlägt für die Krisenkommunikation ein Prozessmodell mit zwei zentralen Schritten vor. In erster Linie ist es notwendig, die Krisensituation nach dem Mass einzuschätzen, in dem Stakeholder der Organisation eine Krisenschuld zuschreiben.

Dafür stehen drei Krisentypen zur Verfügung:

1. Die **Opferkrise**: Hier wird nur eine geringe Krisenschuld beigemessen. Das Unternehmen ist nämlich selbst Opfer der Krise (z.B. Naturkatastrophen, Gerüchte oder böswillige Handlungen externer Interessengruppen). Ein geringer Reputationsschaden ist die Folge.
2. Die **Unfallkrise**: Bei diesem Krisentyp wird eine stärkere Schuld zugeschrieben, z.B. durch versehentliches Fehlverhalten des Managements, durch Rückrufe wegen technischen Versagens oder durch Störfälle. Hier ist ein milder Reputationsschaden die Folge.
3. Die **vermeidbare Krise**: Hier wird eine hohe Krisenschuld zugeschrieben, z.B. durch bewusstes Fehlverhalten des Managements, juristische Vergehen oder Rückrufe aufgrund menschlichen Versagens. Dieser Krisentyp hat den grösstmöglichen Schaden für die Reputation von Organisationen zur Folge.

Der zweite Schritt umfasst die Analyse, ob die Kausalattribution der Krisenschuld von weiteren, intensivierenden Faktoren, wie z.B. vorangegangenen Krisen oder der bisherigen Reputation, beeinflusst wird (vgl. ebd.: 92f.).

### 2.3.1 Rhetorische Botschaftsstrategien

Die SCCT geht zudem davon aus, dass mit Hilfe von rhetorischen Botschaftsstrategien sowohl die Zuschreibung von Reputation als auch das Stakeholderverhalten beeinflusst werden können (vgl. Thiessen 2011: 92f.). Gemäss Coombs sind Krisenkommunikationsstrategien kein praktisches Aggregat. Sie können damit nicht losgelöst voneinander als strategische Wahl in Erwägung gezogen werden. Vielmehr sind sie als Kontinuum rhetorischer Antwortmöglichkeiten zu verstehen mit jeweils unterschiedlichen Auswirkungen. Coombs formulierte daher Krisenkommunikationsstrategien, indem er sie gleichberechtigt nebeneinander stellte und den drei oben aufgeführten, unterschiedlichen Krisentypen *Opfer-, Unfall- und vermeidbare Krise* zuordnete. Krisenmanager haben so die Möglichkeit, zwischen Attacke, Zurückweisung, Sündenbock, Vorwand, Rechtfertigung, Liebenswürdigkeit, Betroffenheit, Beichte, Eingeständnis und Entschuldigung als Strategie auszuwählen (siehe Abb. 2: 8). Die Wahl von rhetorischen Botschaftsstrategien durch die Organisation wird stets als optional beschrieben. Krisenmanager wählen eine einzige, mehrere oder gar keine Strategie oder wechseln diese im Verlauf einer Krise, um sie kommunikativ zu begleiten. Bei der Wahl der Strategie liegt die Herausforderung darin, genau diejenige auszuwählen, die in der jeweiligen Krisensituation die gewünschte Wirkung erzielt. Jede dieser Strategien wird als Teil jenes Kontinuums rhetorischer Antwortmöglichkeiten verstanden (vgl. ebd.: 162ff.).

Coombs' Überlegungen gehen dabei auf ein Modell von Bradford & Garret (1995) zurück. Die beiden legten erstmals empirisch dar, dass es nicht ausreicht, auf eine Krise nur zu reagieren, sondern dass es einer Anpassung der Kommunikationsstrategie bedarf. Die in

der SCCT von Coombs formulierten rhetorischen Botschaftsstrategien werden in insgesamt drei Cluster unterteilt:

1. **Strategien der Zurückweisung:** Hier versucht man zu belegen, dass die Organisation keine Schuld an der Krise trägt, weil entweder keine Krisensituation vorliegt oder weil die Krise nicht bei der Organisation selbst stattfindet, sondern z.B. bei einem Wettbewerber.
2. **Strategien der Milderung:** Hier versucht man die Krisenverantwortlichkeit zu minimieren. Ziel ist es, die attribuierte Krisenschuld auf ein minimales Level zu bringen.
3. **Strategien der Übereinkunft:** Hier versucht man, eine verlorengegangene Reputation gezielt wieder aufzubauen. Dies ist durch korrektive Handlungen, die Übernahme der Verantwortung mit vollständiger Entschuldigung, oder durch die Unterstützung von z.B. ermittelnden Behörden möglich.

	Strategie-Cluster	Rhetorische Botschaftsstrategien
<b>Opferkrise</b> (geringer Reputationsschaden)	Strategien der Zurückweisung	Angriff Zurückweisung Sündenbock
<b>Unfallkrise</b> (milder Reputationsschaden)	Strategien der Milderung	Vorwand Rechtfertigung
<b>Vermeidbare Krise</b> (hoher Reputationsschaden)	Strategien der Übereinkunft	Liebenswürdigkeit Betroffenheit Beichte Eingestehen Entschuldigung

*Tabelle 1: Zusammenfassung der Strategie-Cluster und der Krisenkommunikationsstrategien (Quelle: In Anlehnung an Thiessen 2011: 165).*

Die SCCT argumentiert zudem, dass die Wirkung von Kommunikationsstrategien ebenfalls davon abhängt, wie viel Schuld einer Organisation an der Krise attribuiert wird (vgl. Thiessen 2011: 94; 162f.). Gemäss Coombs sollte also ein Unternehmen, das sich in einer vermeidbaren Krise befindet, Liebenswürdigkeit und Betroffenheit zeigen, Fehler eingestehen und sich entschuldigen. Coombs gehört bislang zu den Wenigen, die ein System sowie eine Kategorisierung für Krisenkommunikation entwickelten.

### 3 Methode

Das folgende Kapitel geht auf die Methoden ein, welche für die Analyse der direkten Zitate aus Presseartikeln sowie der Medienmitteilungen der Organisationen verwendet wurden.

#### 3.1 Analysemethodik

Für die Analyse wurde eine quantitative und qualitative Inhaltsanalyse angewendet, mithilfe derer die Texte auf rhetorische Botschaftsstrategien hin untersucht wurden. Als theoretische Grundlage zur Anwendung dieser Methoden dienten die Bücher *Qualitative Inhaltsanalyse* von Philipp Mayring sowie *Inhaltsanalyse* von Patrick Rössler. Rössler definiert: «Quantitative Inhaltsanalysen rücken [...] vor allem Umfänge, Verteilungen und Häufigkeiten von Wörtern und Satzstrukturen in den Vordergrund» (Rössler 2017: 19). Mayring schreibt zudem, dass quantitative Analyseschritte dann besonders wichtig seien, wenn es um eine Verallgemeinerung der Ergebnisse gehe (vgl. Mayring 2015: 53). Am zu untersuchenden Material wurden zunächst zwei Frequenzanalysen durchgeführt. Bei diesem inhaltsanalytischen Verfahren werden Elemente des Materials ausgezählt und auf ihre Häufigkeit hin untersucht (vgl. ebd.: 13). Die Ergebnisse wurden anschliessend in Form von Balkendiagrammen dargestellt. Der grössere Teil der Analyse ist qualitativ. Mayring beschreibt die qualitative Analyse folgendermassen: «Sie will durch Aussagen über das zu analysierende Material Rückschlüsse auf bestimmte Aspekte der Kommunikation ziehen, Aussagen über den 'Sender' (z.B. dessen Absichten), über Wirkungen beim 'Empfänger' oder Ähnliches ableiten» (Mayring 2015: 13). In diesem Teil wurden die untergeordneten Fragestellungen untersucht - also ob sich die rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise verändert haben und ob sie sich je nach Vertreter der Organisation unterscheiden. Im jeweiligen Interpretationsteil wurde zudem beantwortet, ob die rhetorischen Botschaftsstrategien, welche die Unternehmen in ihren Krisen verwenden, mit den Krisentypen nach Coombs übereinstimmen. Da die Untersuchung dieser Aspekte und Muster eine differenzierte Diskussion erforderte, waren diese schlussfolgernden Möglichkeiten der Analyse, die auch auf latente Sinngehalte abzielt, von grosser Nützlichkeit.

An dieser Stelle sind zwei Punkte zu erwähnen:

1. Sowohl in der Fragestellung als auch in der Analyse wurde der Fokus auf die Post AG gesetzt und nicht auf die PostAuto AG, da sich während der Erstellung des Datenkorpus zeigte, dass die Kommunikation fast ausschliesslich vom Mutterkonzern, der Post AG, geführt wurde.
2. Die Abgrenzung der Kategorien «Beichte» und «Eingestehen» sowie «Vorwand» und «Rechtfertigung» bzw. die Zuordnung der Artikel zu diesen Kategorien war aufgrund ihrer Ähnlichkeit nicht ganz einfach oder grenzwertig. Für die Analyse der Daten sowie den Ergebnisteil wurden die vier Kategorien deshalb zusammengefasst: *Beichte/Eingeständnis* und *Vorwand/Rechtfertigung*.

**Hinweis:** Aufgrund der besseren Lesbarkeit wird im qualitativen Ergebnisteil ausschliesslich eine Kategorie, nämlich «Rechtfertigung» und «Eingestehen», verwendet. Es ist aber hervorzuheben, dass immer jeweils beide Kategorien gemeint sind. Bei den selbst formulierten Kategorien, die mit mehreren Namen bezeichnet sind, wird ebenso nur ein Begriff, nämlich «Konsequenzen» und «persönliche Gefühle» geschrieben.

### 3.2 Erstellen des Codebuchs

Als Untersuchungsinstrument diente ein Codebuch (Kategoriensystem), mit dessen Hilfe das Datenmaterial klassifiziert werden konnte. Das Codebuch ist Kernstück jeder inhaltsanalytischen Studie (vgl. Rössler 2017: 21). Es wurde mit dem Tabellenkalkulationsprogramm Microsoft Office Excel (2016) erstellt und am Schluss auch damit ausgewertet. Die Kategorienbildung des Codebuchs erfolgte sowohl deduktiv – also vor der Analyse des Datenmaterials (vgl. Mayring 2015: 65) anhand der Forschungsfragen und der Theorie - als auch induktiv, sprich direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess (vgl. ebd.: 65). Auf Basis der Forschungsfragen wurden folgende Kategorien definiert: *Datum* (der Publikation), *Nummer/Buchstabe* des Textes, *Textsorte*, *Medium & Titel* des Textes sowie *Akteur(e) & Position*. Weitere zehn Kategorien wurden dem SCCT-Modell von Coombs für rhetorische Botschaftsstrategien entnommen: *Attacke*, *Zurückweisung*, *Sündenbock*, *Vorwand*, *Rechtfertigung*, *Liebenswürdigkeit*, *Betroffenheit*, *Beichte*, *Eingeständnis* und *Entschuldigung*. Die Autorin selbst definierte zusätzlich vier eigene Kategorien, die - aufgrund ihrer intensiven Bearbeitung sowie Analyse der Texte – ihres Erachtens weitere sinnvolle rhetorische Botschaftsstrategien darstellen können: *Weiteres Vorgehen/Konsequenzen*, *Werte & Normen der Organisation*, *persönliche Einstellung/Gefühle* und *Versprechen*. Da Coombs die zehn von ihm formulierten rhetorischen Botschaftsstrategien nicht weiter operationalisiert hat, fügte die Autorin zusätzlich eine separate Spalte mit selbst formulierten Ankerbeispielen ein. Diese Ankerbeispiele verdeutlichen zugleich wie die Autorin die rhetorischen Botschaftsstrategien interpretiert und für die Zuordnung der Texte angewendet hat (siehe USB-Stick *Codebücher*).

### 3.3 Erstellen des Datenkorpus

Für das Codebuch und die Analyse wurden ausschliesslich direkte Zitate von Unternehmensvertretern aus Presseartikeln und schriftlichen Interviews sowie Medienmitteilungen der Organisationen gesammelt, welche öffentliche Verlautbarungen zur Krise enthalten. In den Artikeln gab es zudem viele Sätze, in denen nur ein Teil direkt zitiert war. Deswegen hat die Autorin – sofern für den Erhalt des vollumfänglichen Sinngehalts erforderlich - jeweils den ganzen Satz für das Codebuch übernommen. So wurde die Aussage nicht durch den wegfallenden Kontext verfälscht (wie z.B.: Dann verspricht Gantenbein, eine externe Firma zu beauftragen, «um den Laden lückenlos aufzuräumen»). Nach den Zitaten wurde in den drei Schweizer Tageszeitungen *Blick*, *Tages Anzeiger* sowie *Neue Zürcher Zeitung* (nachfolgend NZZ genannt) und der Sonntagszeitung *NZZ am Sonntag* gesucht, da diese

zu den auflagenstärksten Schweizer Zeitungen gehören und es sich bei zwei der drei untersuchten Krisenfälle um Krisen von Schweizer Unternehmen handelt. Weil die Volkswagen AG ein deutscher Automobilhersteller ist, wurden für die Recherche zusätzlich die *Süddeutsche Zeitung* sowie *Die Welt* hinzugezogen, welche zu den wichtigsten überregionalen Zeitungen von Deutschland gehören. Auch die Online-Plattformen der aufgeführten Zeitungen wurden, sofern vorhanden, bei der Suche berücksichtigt. Ziel war es, durch die Berücksichtigung von vier resp. sechs Zeitungen breit recherchierte und detaillierte Datenkorpora für die Codebücher erstellen zu können. Es wurden ausschliesslich in deutscher Sprache verfasste Artikel gesammelt und analysiert. Der Untersuchungszeitraum der Berichterstattung wurde für jeden der drei Krisenfälle zweckentsprechend festgelegt. Der Start der Untersuchung wurde für alle drei Fälle auf den Zeitpunkt des öffentlichen Ausbruchs des Skandals festgelegt – also den Zeitpunkt, ab dem die Medien begonnen haben, über den Skandal öffentlich zu berichten. Aufgrund des Abgabetermins für diese Bachelorarbeit sowie der unterschiedlich grossen Datenmenge wurde das Ende des Untersuchungszeitraums individuell festgesetzt. Das bedeutet:

- Die Post AG: Der Untersuchungszeitraum begann im Februar 2018 und endete im Juni 2018, obwohl die Krise zu diesem Zeitpunkt noch nicht ganz ausgestanden war.
- Raiffeisen: Der Untersuchungszeitraum begann im Oktober 2017 und endete Ende im April 2018, auch wenn die Krise zu diesem Zeitpunkt ebenfalls noch nicht ganz ausgestanden war.
- Die Volkswagen AG: Der Untersuchungszeitraum begann im September 2015 und endete - aufgrund der riesigen Datenmenge - im Februar 2016.

Die Presseartikel wurden über die Onlinedatenbank *Factiva.com* zusammengetragen. Für eine optimale Suche wurden dafür in einem ersten Schritt Stichwörter eingegeben und weitere Filter, wie z.B. die gewünschte Quelle, das Datum und die Sprache, festgelegt. Bei der Stichwortauswahl für die Freitextsuche arbeitete die Autorin mit Wörtern oder Formulierungen, von denen sie annahm, die Berichterstattung über die Krisenfälle in der Onlinedatenbank lasse sich mit ihnen möglichst breit abdecken (siehe Anhang Kapitel 7.1).

Insgesamt wurden 675 Zitate von gesamthaft 149 Presseartikeln und 52 Medienmitteilungen analysiert (siehe USB-Stick *Texte & Medienmitteilungen*).



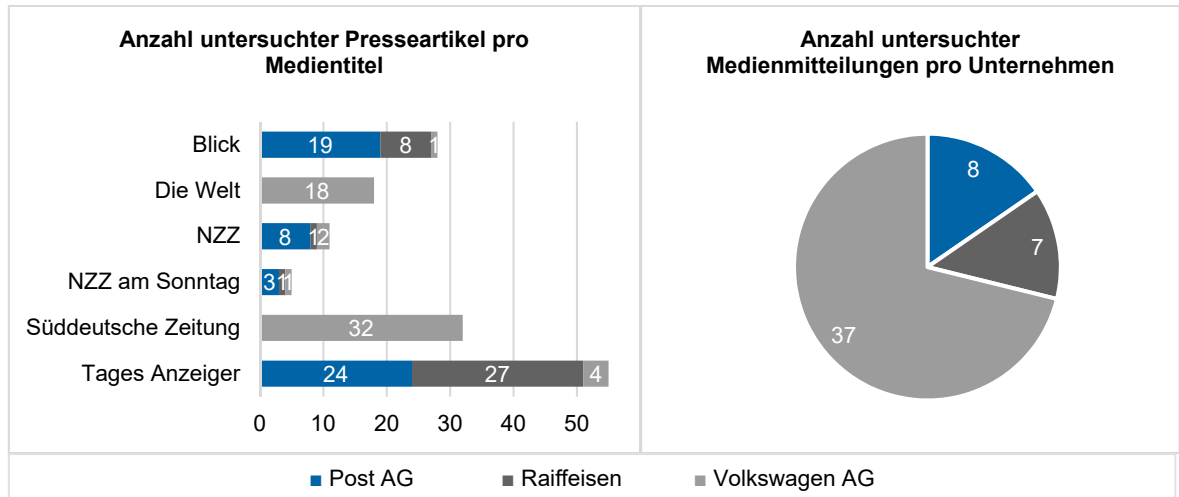


Abbildung 2: Anzahl untersuchter Presseartikel pro Medientitel & Anzahl untersuchter Medienmitteilungen pro Unternehmen

## 4 Ergebnis

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Datenanalyse präsentiert. Aufgrund der Forschungsfragen wird in den qualitativen Analysen jeweils zuerst auf den zeitlichen Verlauf und anschliessend auf die einzelnen Akteure eingegangen. Zu allen Unterkapiteln befinden sich die kompletten Analyseergebnisse und ergänzende Informationen im Anhang.

### 4.1 Krisenfall 1: Die Post AG

#### 4.1.1 Fallbeschreibung der Post-Krise

Im November 2017 wurde der PostAuto AG, einer Konzerntochter der Post AG, der Entwurf eines Prüfungsberichtes zugestellt. Dieser beschrieb massive Unregelmässigkeiten in der Buchungspraxis in den Jahren 2007 bis 2015. Am 6. Februar 2018 wurde die Krise öffentlich, als das Bundesamt für Verkehr (BAV) und die Post AG über die Affäre informierten: Die PostAuto AG hatte im Zeitraum von 2007 bis 2015 die Betriebsbuchhaltung manipuliert und so über Jahre mehr als 78 Millionen Schweizer Franken zu viel Subventionen bezogen. Mit Buchhaltungstricks, also über 200'000 Fehlbuchungen, wurden die Erträge systematisch versteckt. Am 15. Februar reichte das BAV dann Strafanzeige gegen alle Verantwortlichen der PostAuto AG ein. Um den Sachverhalt detailliert zu klären, veranlasste die Post AG eine unabhängige Untersuchung der Vorgänge im beanstandeten Zeitraum. Ein externer Untersuchungsbericht sowie ein unabhängiges Expertengutachten liegen seit dem 11. Juni vor. Beide zeigen deutlich, wie schwerwiegend die gesetzeswidrigen Umbuchungen bei der PostAuto AG waren, dass diese sich über Jahre erstreckten, und wie die Manipulationen erfolgten. Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Post AG zog operationelle und personelle Konsequenzen, indem er beschloss, die gesamte Geschäftsleitung der PostAuto AG aufgrund fehlenden Vertrauens freizustellen. Die Konzernleiterin Susanne Ruoff reichte zudem Mitte Juni ihren sofortigen Rücktritt ein.

#### 4.1.2 Deskription

##### Quantitative Analyse

Bezüglich des Krisenfalls der Post AG wurden im definierten Untersuchungszeitraum gesamthaft 196 direkte Zitate gesammelt und analysiert. Die folgende Abbildung zeigt die Kategorien der rhetorischen Botschaftsstrategien und die Anzahl der Zitate, die ihnen zugeordnet werden konnten. Am allerhäufigsten wurde die rhetorische Botschaftsstrategie *Rechtfertigung* gewählt (48-mal). Die beiden rhetorischen Botschaftsstrategien *Zurückweisung* (38-mal) sowie *Konsequenzen* (38-mal) wurden gleich oft genutzt und gehören ebenfalls zu den am häufigsten vorkommenden Strategien. Am seltensten können die Aussagen den Strategien *Werte & Normen* (2-mal), *Versprechen* (4-mal) sowie *Sündenbock* (4-mal) zugeordnet werden.

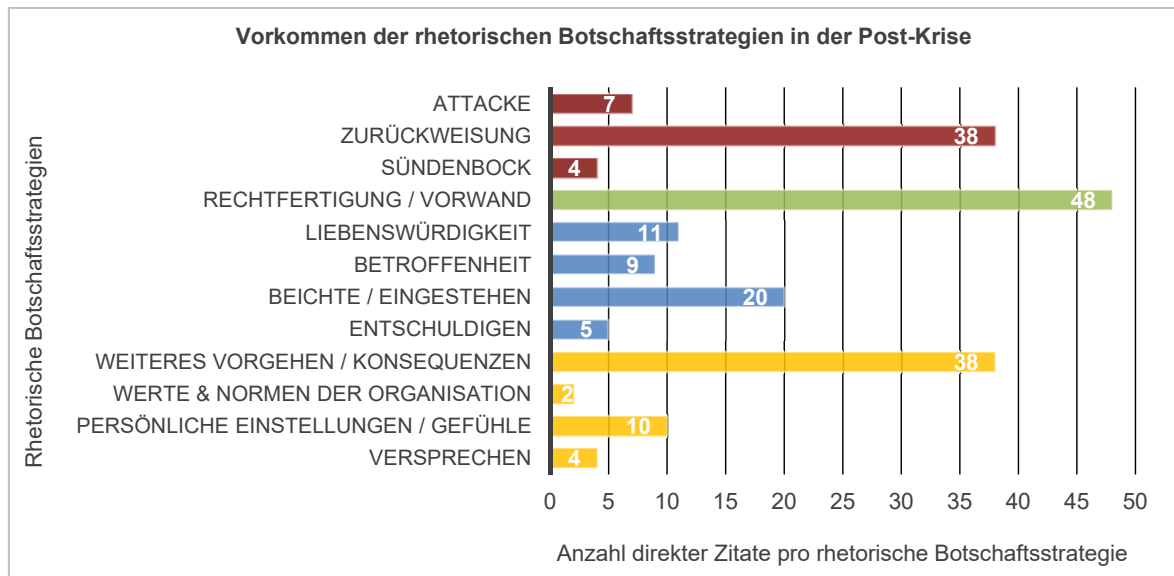


Abbildung 3: Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Post-Krise. Farblich nach Strategie-Cluster von Coombs (rot, grün & blau) sowie den selbst formulierten Strategien (gelb) sortiert.

Von allen Akteuren wurden die Post AG resp. ihre Pressesprecher (60 Zitate), die ehemalige Konzernleiterin Susanne Ruoff (57 Zitate) sowie der Post-Präsident Urs Schwaller (54 Zitate) am häufigsten direkt zitiert (siehe Anhang Kapitel 7.2.3).

## Qualitative Analyse

### Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise

Über den Untersuchungszeitraum werden alle rhetorischen Botschaftsstrategien von Coombs sowie alle vier von der Autorin formulierten, weiteren Strategien genutzt. Im Monat Februar sind die Strategien *Zurückweisung* («Das ist nicht unsere Schuld»), *Rechtfertigung* («Sie werden verstehen, dass wir aufgrund der laufenden Untersuchung keine detaillierten Angaben machen können») sowie *Konsequenzen* («Die Postführung hat bereits entsprechende Konsequenzen gezogen und PostAuto wird die unrechtmässigen Abgeltungen vollumfänglich an Bund und Kantone zurückerstatten») am stärksten vertreten. Es werden am meisten *Entschuldigungen* («Ich bedaure, dass es zu dieser langjährigen, nicht gesetzeskonformen Verrechnung von Leistungen kam») ausgesprochen und viel *Liebenswürdigkeit gezeigt* («Die Schweizerische Post ist in der Bevölkerung tief verankert und geniesst grossen Support. Dafür möchte ich mich bedanken»). Mit den *Attacken*, wie z.B.: «Sie erwarten doch nicht, dass ich Ihnen hier eine Exit-Strategie darlege!», sind die Akteure hier ebenfalls am offensivsten. Im Folgemonat März wird kommunikativ die gleiche Schiene gefahren. Nebst *Rechtfertigungen*, *Zurückweisungen* und den Aussagen über *Konsequenzen*, sind hier zusätzlich die meisten Aussagen über *persönliche Gefühle* («Postauto ist ein zentraler Pfeiler des Schweizer Service Public, der mir seit jeher am Herzen liegt») vorhanden.

Die Monate April und Mai sind im Hinblick auf die Kommunikation der Akteure eher ruhig: Im April werden im einzigen Text, der für das Codebuch und die Analyse ausgewählt werden konnte, nur *Konsequenzen* kommuniziert. Im Text vom Mai wird, zum ersten Mal nach drei Monaten, wieder einmal *Liebenswürdigkeit* ausgedrückt. Der Juni bietet hingegen wieder viel Abwechslung auf der kommunikativen Ebene, da fast alle rhetorischen Botschaftsstrategien zum Einsatz kommen. Am häufigsten wird aber auch hier wieder *rechtfertigend* kommuniziert und über *Konsequenzen* gesprochen. Die Anzahl Zitate zur Kategorie *Zurückweisung* hat sich im Vergleich zum Februar mehr als halbiert. Jedoch sind Aussagen über *persönliche Gefühle* und die *Liebenswürdigkeit* wieder gleich stark vertreten wie beim Ausbruch der Krise. Auffällig ist, dass die Strategien *Betroffenheit* («Es hat mich persönlich tief getroffen»), *Eingestehen* («Aber hier gab es ein System, das wir nicht durchschaut haben»), *Sündenbock* («Ich hatte für diesen Bereich einen CEO und habe erwartet, dass er diese Probleme löst»), *Entschuldigung* («Für die Vorfälle und die Unruhe bei PostAuto möchte ich mich persönlich entschuldigen») sowie *Versprechen* («Ich verspreche durch eine lückenlose Aufklärung volle Transparenz herzustellen») vor allem beim Ausbruch der Krise im Februar stark vertreten sind und bis zum Ende des Untersuchungszeitraums immer weniger oder gar nicht mehr vorkommen (siehe Anhang Kapitel 7.2.4).

#### *Rhetorische Botschaftsstrategien nach Akteuren*

Die Aussagen von **Susanne Ruoff**, die bereits seit dem Ausbruch der Krise unter starker Kritik stand, waren am stärksten von den rhetorischen Botschaftsstrategien *Zurückweisung* («Ich habe weder gelogen noch sonst etwas Falsches getan») und *Rechtfertigung* («Ich habe sofort gehandelt, weil ich eine lückenlose Aufklärung wollte») geprägt. Am dritthäufigsten hat Ruoff Sachverhalte *eingestanden* («In einer Ecke der Postauto AG ist etwas Unrechtes geschehen»). Von den Botschaftsstrategien *Attacke* («Das ist eine grobe Unterstellung») oder *Versprechen* (Ruoff habe aber auch versprochen, «durch eine lückenlose Aufklärung volle Transparenz herzustellen») sowie *Sündenbock* («Ich hatte für diesen Bereich einen CEO und habe erwartet, dass er diese Probleme löst.») hat Ruoff wenig Gebrauch gemacht. Von allen Akteuren spricht sie zudem am meisten *Entschuldigungen* aus, wie z.B.: «Ich bedaure, dass es zu dieser langjährigen, nicht gesetzeskonformen Verrechnung von Leistungen kam.»

**Urs Schwallers** Kommunikationsstrategie ähnelt zum Teil stark jener von Susanne Ruoff. Auch Schwaller bedient sich am häufigsten der *Rechtfertigung* («Ich habe den Schritt gemacht, weil Ende 2015 die fragliche Praxis der Umbuchungen aufgehört hat»). Am zweithäufigsten, und doppelt so oft wie Susanne Ruoff, spricht er über *Konsequenzen* («Es gilt jetzt, den Sachverhalt und die Verantwortlichkeiten rasch und umfassend zu klären und die Organisation und Prozesse zu reformieren»). Was den Post-Präsidenten von allen Akteuren unterscheidet, ist, dass er am häufigsten über seine *Gefühle* spricht, wie z.B.: «Ich will eine ehrliche Post, auf die sich die Menschen in allen Bereichen ohne jeden Zweifel auch

in Zukunft verlassen können.» Er ist auch derjenige Akteur, der am wenigsten *zurückweisende* Aussagen macht. Nur je einmal sucht Schwaller einen *Sündenbock*, *attackiert* oder *entschuldigt* sich.

Im Namen der **Post AG** äussern sich Pressesprecher aller Akteure mit Abstand am häufigsten über *Konsequenzen*, wie z.B.: «Die Postführung hat bereits entsprechende Konsequenzen gezogen und PostAuto wird die unrechtmässigen Abgeltungen vollumfänglich an Bund und Kantone zurückerstatten.» Auch *rechtfertigende* Aussagen («Es bestand kein Auftrag, die Spartenrechnung der Postauto AG zu prüfen») werden am häufigsten von der Post gemacht. Am dritthäufigsten bedienen sie sich der Strategie *Zurückweisung* («Nach heutigen Erkenntnissen können persönliche Bevorteilungen ausgeschlossen werden»). Auffallend ist zudem, dass die Pressesprecher nur sehr wenig *eingestehen* und nie im Rahmen der Strategien *Liebenswürdigkeit*, *Betroffenheit*, *Sündenbock* oder *Entschuldigung* kommunizieren (siehe Anhang Kapitel 7.2.5).

### Interpretation

Da sich die Post AG und ihre Vertreter während der Krise am häufigsten der rhetorischen Botschaftsstrategien *Rechtfertigung* (*Strategie der Milderung*), *Zurückweisung* (*Strategie der Zurückweisung*) und *Konsequenzen* bedienen, sehen sie sich gemäss Coombs' SCCT vor allem in der *Unfall-* bzw. *Opferkrise* und versuchen mit ihren Aussagen die Krisenverantwortlichkeit zu minimieren. Da viele Fakten jedoch auf bewusstes Fehlverhalten des Managements hindeuten, ist die Post-Krise nach Coombs' SCCT vielmehr dem Krisentyp *vermeidbare Krise* zuzuordnen, in der vor allem *Liebenswürdigkeit* und *Betroffenheit* gezeigt und *Eingeständnisse* sowie *Entschuldigungen* gemacht werden müssten, um die gewünschte Wirkung zu erzielen (siehe Kapitel 2.3). Das höchste Vorkommen der Strategien *Zurückweisungen*, *Rechtfertigungen* sowie von Aussagen über *Konsequenzen* zu Beginn der Krise zeigt, dass die Post AG sich schützen und Vorwürfe zurückweisen wollte, bis die definitiven Tatbestände vorlagen. Der starke Rückgang der *Zurückweisungen* sowie der *Rechtfertigungen* im letzten Untersuchungsmonat Juni werden auf die Veröffentlichung des Untersuchungsberichtes sowie des unabhängigen Expertengutachtens zurückgeführt. Da diese Dokumente die gesetzeswidrigen Umbuchungen bei PostAuto bestätigen, wäre ein weiterer Oppositionskurs nicht weiter möglich gewesen und hätte nur mehr Unmut in der Öffentlichkeit erzeugt. Folglich machten die Vertreter wieder mehr *Eingeständnisse*, zeigten viel *Liebenswürdigkeit* und haben auch wieder häufiger über die weiteren *Konsequenzen* informiert, die sich nun aufgrund der neusten Erkenntnisse ergaben.

Dass die Zahl der direkten Verlautbarungen, welche die Post im April und Mai tätigte, sehr gering war, interpretiert die Autorin als strategische Absicht, da die externen Untersuchungen erst Ende Februar starteten und während dieser Zeit bis zum Juni wahrscheinlich schlichtweg keine neuen und reliablen Informationen vorlagen. Dass die Pressesprecher von allen Vertretern am meisten direkte Aussagen machten, wird darauf zurückgeführt,

dass der Konzern den Exponenten einen Rückzug ermöglichen wollte, bis die lange ungeklärten Verantwortlichkeiten sowie das Ausmass an Schuld der unterschiedlichen Akteure definitiv geklärt waren. Überdies wirkt Susanne Ruoff eher emotionslos und distanziert, wogegen Urs Schwaller gefühlvoller und wärmer herüberkommt. Zu diesen Erkenntnissen kommt die Autorin, weil Schwaller von allen Akteuren am häufigsten über seine *Gefühle* spricht und genauso häufig über die *Konsequenzen* informiert, um, wie er selbst sagt, «absolute Klarheit und Transparenz» zu schaffen. Seine *Liebenswürdigkeit* bringt er stark zum Ausdruck, indem er immer wieder Wertschätzung zeigt («Wir haben intern sehr gute Leute, denen ich hundertprozentig vertraue und die ihr Gebiet kennen. Die können das»), und für alle Betroffenen einsteht, was sein Interesse am Wohle aller unterstreicht: «Alle Geschädigten, die Öffentlichkeit und auch die Mitarbeitenden haben ein Anrecht, dass die ganze Tragweite ans Licht kommt.» Ruoff hingegen spricht nie über ihre *Gefühle*, was eine distanzierte Haltung impliziert, und *weist* auch von allen Akteuren am meisten Anschuldigungen *zurück*, um ihre Position zu verteidigen. Sie sieht sich mehr in der Opferrolle, was Aussagen wie: «Ich habe weder gelogen noch sonst etwas Falsches getan» untermauern. Zudem spricht Ruoff während der Krise vorwiegend über sich und benutzt die Ich-Form («Wer mich kennt, der weiss, dass ich meine Mitarbeitenden nicht in etwas hineindränge» oder «Ich schiebe niemandem die Schuld in die Schuhe»), was auf eine niedrige Identifikation ihrerseits mit der Post und ihren Kollegen hinweist.

## 4.2 Krisenfall 2: Raiffeisen

### 4.2.1 Fallbeschreibung

Im Dezember 2017 hat die Staatsanwaltschaft von Zürich gegen den einst gefeierten Raiffeisen-Chef und ehemaligen Aduno-Verwaltungsratspräsidenten<sup>1</sup> Pierin Vincenz ein Strafverfahren eingeleitet. Anfang März kommt Vincenz dann in Untersuchungshaft. Vincenz wird ungetreue Geschäftsbesorgung vorgeworfen. Er soll seine Macht bei Raiffeisen und bei Aduno zum persönlichen Vorteil ausgenutzt und mit Beteiligungen in Millionenhöhe profitiert haben. Vincenz bestreitet diese Vorwürfe bis heute. Auslöser des Strafverfahrens war eine Anzeige der Aduno-Gruppe vom Dezember 2017. Nach Bekanntwerden der Untersuchungen reichte Raiffeisen im Februar 2018 ebenfalls eine Strafanzeige gegen ihren ehemaligen Chef ein und gab auch die Entflechtung mit der KMU-Investmentgesellschaft *Investnet* bekannt. Zuvor hatte bereits die Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA gegen Vincenz ermittelt, das aufsichtsrechtliche Zwangsverfahren aber im Dezember 2017, aufgrund seiner vorzeitigen Rücktritte aus sämtlichen wirtschaftlichen Führungspositionen, eingestellt. Im Juni 2018 kam Vincenz wieder frei. Patrik Gisel, der den Konzern seit 2015 als Vincenz' Nachfolger leitet, hat im Juli per Ende 2018 seinen Rücktritt eingereicht.

---

<sup>1</sup> Die Aduno-Gruppe ist ein auf bargeldloses Zahlen spezialisiertes Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmen mit Sitz in Zürich (vgl. [aduno-gruppe.ch](http://aduno-gruppe.ch)).

## 4.2.2 Deskription

### Quantitative Analyse

Im Krisenfall von Raiffeisen wurden für den definierten Untersuchungszeitraum gesamthaft 127 direkte Zitate gesammelt und analysiert. Am häufigsten wurde die selbst formulierte rhetorische Botschaftsstrategie *Konsequenzen* gewählt (42-mal). Darauf folgen die beiden rhetorischen Botschaftsstrategien *Rechtfertigung* (28-mal) sowie *Zurückweisung* (19-mal). Nur einmal wurde ein *Versprechen* gemacht oder *attackiert*. Gar nie haben sich Raiffeisen oder ihre Vertreter *entschuldigt* oder einen *Sündenbock* gesucht.

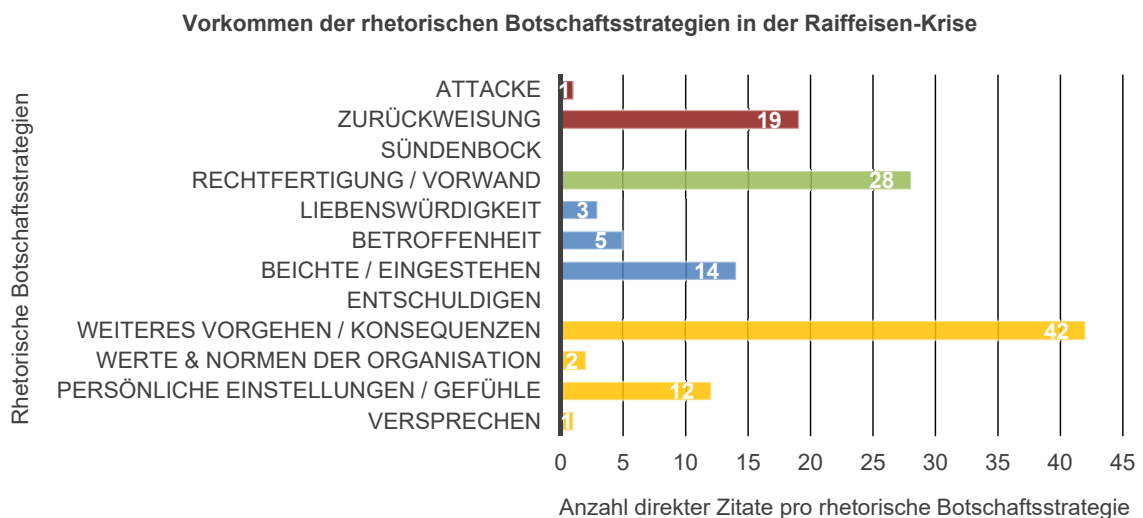


Abbildung 4: Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Raiffeisen-Krise. Farblich nach Strategie-Cluster von Coombs (rot, grün & blau) sowie den selbst formulierten Strategien (gelb) sortiert.

Von allen Akteuren wurden der Raiffeisen-Präsident a.i. Pascal Gantenbein (45 Zitate), Raiffeisen resp. ihre Pressesprecher (40 Zitate) sowie Pierin Vincenz, der ehemalige Verwaltungsratspräsident (20 Zitate), am häufigsten direkt zitiert (siehe Anhang Kapitel 7.3.3).

### Qualitative Analyse

#### Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise

Ende Oktober wird *gerechtfertigt* («Wir können ja nicht anders») und *eingestanden* («In einzelnen Punkten hat sich ein Optimierungsbedarf herauskristallisiert»). Im November wird vor allem und gleich häufig über die *persönlichen Gefühle* («Ich bin der Ansicht, potenzielle Interessenskonflikte mit der notwendigen Sorgfalt behandelt zu haben») und die *Konsequenzen* («Diese Prozesse haben wir angepasst, insbesondere was die oberste Führungsebene betrifft») gesprochen, wie Sachverhalte *eingestanden*. Der Dezember ist vom gleichen Ausmass an *Eingeständnissen* geprägt, es wird jedoch auch fast gleich viel *zurückgewiesen* («Es handelt sich dabei um Gerüchte, zu denen Raiffeisen Schweiz keine Stellung nimmt»). Die Aussagen über *persönliche Gefühle* wurden weniger. Auch die wenigen



Zitate, welche im Januar vorhanden sind, handeln von *Eingeständnissen* sowie *persönlichen Gefühlen*. Im Februar beginnen Raiffeisen und ihre Unternehmensvertreter wieder viel und vor allem jeden Monat deutlich mehr über *Konsequenzen* zu sprechen, wie z.B.: «Bis 2020 werden neun der zwölf Verwaltungsratsmitglieder aufgrund der statutarischen Amtszeit- oder Altersbeschränkungen zurücktreten, inklusive des Präsidenten Johannes Rüegg-Stürm.» Es kommen kaum *Zurückweisungen* vor.

Im März wird am meisten und abwechslungsreichsten kommuniziert. Am häufigsten findet sich die rhetorische Botschaftsstrategie *Rechtfertigung*, gefolgt von Aussagen über *Konsequenzen*. Zudem sticht heraus, dass die Strategien *Zurückweisung*, *Eingeständnisse*, *persönliche Gefühle*, *Betroffenheit*, wie z.B.: «Ich bin erschüttert», und *Liebenswürdigkeit*, wie z.B.: «Ich danke dem bisherigen Vorsitzenden Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm für den verantwortungsbewussten Schritt, der diesen Neuanfang ermöglicht», hier im März am häufigsten genutzt werden. Ebenso wird hier die einzige *attackierende* Aussage («Wenn Sie falsche Angaben erhalten oder Ihnen wichtige Informationen vorenthalten werden, können Sie sich kein korrektes Bild verschaffen») sowie das einzige *Versprechen* gemacht (Dann verspricht Gantenbein, eine externe Firma zu beauftragen, «um den Laden lückenlos aufzuräumen»). Zum ersten Mal wird in diesem Monat auch über *Normen & Werte* von Raiffeisen gesprochen, wie z.B.: «Dieses Gedankengut hat Raiffeisen gross gemacht. Damit identifizieren sich unsere Kunden.» Im letzten Monat des Untersuchungszeitraums, April, wird im gleichen Ausmass über *Konsequenzen* gesprochen, und auch die *Normen & Werte* kommen noch einmal zur Sprache. Im Vergleich zum Vormonat ist hier jedoch die Zahl der *Rechtfertigungen* (um 85 %) wie auch jene der *Zurückweisungen* (um 82 %) sehr stark gesunken, Verlautbarungen über *persönliche Gefühle* kommen praktisch gleich viele vor (siehe Anhang Kapitel 7.3.4).

#### *Rhetorische Botschaftsstrategien nach Akteuren*

**Pascal Gantenbein**, der von allen Akteuren am meisten zitiert wird, spricht am häufigsten über *Konsequenzen*, wie z.B.: «Auch personelle Folgen sind nicht ausgeschlossen.» Fast gleich oft *rechtfertigt* er sich («Dieser Schritt ermöglicht, dass eine unbelastete Persönlichkeit diese Aufgabe übernehmen kann») oder *weist* Aussagen *zurück* («Das sind alles Spekulationen»). Von allen Akteuren nutzt er die Strategien *Zurückweisung* und *Rechtfertigung* am meisten. Interessant ist auch, dass er als Einziger ein *Versprechen* macht (Dann verspricht Gantenbein, eine externe Firma zu beauftragen, «um den Laden lückenlos aufzuräumen») und *Liebenswürdigkeit* ausdrückt, wie z.B.: «Es ist festzuhalten, dass Patrik Giseler im operativen Geschäft einen ausgezeichneten Job macht.» Er spricht auch oft über seine *Gefühle*, wie z.B.: «Das Gedankengut war mir aber schon immer sympathisch, so wie ich ein Fan unseres demokratischen Systems bin.» Auf Gantenbein folgt, in Bezug auf die Anzahl der Äusserungen, **Raiffeisen**. Von allen Akteuren reden die Pressesprecher – im Namen von Raiffeisen - mit Abstand am meisten über *Konsequenzen* («Soweit es uns aufgrund des laufenden Verfahrens möglich ist, informieren wir die Raiffeisenbanken möglichst

zeitnah und stellen ihnen Hilfsmittel zur Beantwortung von Anfragen zur Verfügung»). Überdies prägen viele *rechtfertigende* Aussagen, bspw.: «Mit dem Rücktritt übernimmt der langjährige Verwaltungsratspräsident Verantwortung», ihre Kommunikation.

**Pierin Vincenz** folgt an dritter Stelle. Seine Aussagen sind am stärksten von *Eingeständnissen*, wie z.B.: «In einzelnen Punkten hat sich ein Optimierungsbedarf herauskristallisiert», geprägt. Von allen Akteuren *gesteht* er am meisten *ein*. Weiter bedient sich Vincenz oft den Strategien *Zurückweisung* («Ich bestreite die gegen mich erhobenen Vorwürfe vehement») oder *Rechtfertigung* («Die anhaltende Unsicherheit und die medialen Begleiterscheinungen haben mich deshalb bewogen, im Interesse des Unternehmens per sofort zurückzutreten») (siehe Anhang Kapitel 7.3.5).

#### 4.2.3 Interpretation

Raiffeisen nutzt während ihrer Krise am häufigsten die selbst formulierte Strategie *Konsequenzen* sowie die rhetorischen Botschaftsstrategien *Rechtfertigung* (*Strategie der Milderung*) und *Zurückweisung* (*Strategie der Zurückweisung*). Gemäss Coombs' SCCT sieht sich Raiffeisen folglich in der *Unfall-* bzw. *Opferkrise*, in der versucht wird, die attribuierte Krisenschuld auf ein minimales Level zu bringen (siehe Kapitel 2.3). Dass Raiffeisen oder ihre Vertreter nie eine *Entschuldigung* ausgesprochen haben, untermauert die These, dass sie wenig bis keine Schuld bei sich sehen. Berücksichtigt man die Fakten, bewegt sich die Krise «Pierin Vincenz» jedoch ganz klar im Bereich der *vermeidbaren Krise*. Dass Raiffeisen und ihre Akteure im März und April am meisten und auch am vielfältigsten kommunizieren, wird zum einen auf den Strafantrag der Staatsanwaltschaft Ende Februar, Vincenz' Inhaftierung anfangs März sowie auf die Ankündigung im April über die Veränderungen im Verwaltungsrat zurückgeführt. Dies erklärt auch das hohe Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien *Zurückweisung*, *Rechtfertigung* sowie der selbst formulierten Kategorie *Konsequenzen*. Die vielen Aussagen, die in diesen beiden Monaten über *persönliche Gefühle*, wie z.B. «Vertrauen ist für mich sehr, sehr wichtig», gemacht werden, zeigen Raiffeisen von ihrer verletzlichen Seite und unterstreichen die Unsicherheit, die bei allen Beteiligten vorhanden ist. Dass es für den Zeitraum von Oktober bis Dezember eher weniger direkte Zitate gibt, wird auf das FINMA-Verfahren zurückgeführt, in dem FINMA der eigentliche Treiber für die Kommunikation im Fall «Pierin Vincenz» war. Raiffeisen konnte zu diesem Zeitpunkt nicht viel kommunizieren, da ihrerseits weder neuen Erkenntnisse noch Konsequenzen bekannt waren. Und obwohl der Verwaltungsrat Pascal Gantenbein am wenigsten lang zur Raiffeisengruppe gehört, hat er Raiffeisen mit dem höchsten Redeanteil durch die Krise geführt. Gantenbein kam im Jahr 2016 zu Raiffeisen, also lange nachdem Pierin Vincenz die ihm vorgeworfenen Geschäfte abgewickelt hatte. Patrik Gisel wie auch Pierin Vincenz haben, trotz ihrer Schlüsselpositionen, einen verhältnismässig kleinen Äusserungsanteil. Es ist anzunehmen, dass Gisel als Kommunikator in der Krise bewusst ausgelassen wurde, da er langjähriger Stellvertreter von Vincenz war und so die Unabhängigkeit nicht komplett gewährleistet gewesen wäre. Mit Gantenbein, der auch die Funktion des Independent Lead Directors innehat, war eine solche Unabhängigkeit garantiert und auch

die Glaubwürdigkeit in Bezug auf die Kommunikation in der Öffentlichkeit höher. Dass Pierin Vincenz sich nur bis Anfang März äussert, ist auf seine Inhaftierung zurückzuführen.

## 4.3 Krisenfall 3: Die Volkswagen AG

### 4.3.1 Fallbeschreibung

Am 15. September 2015 tritt die US-Umweltbehörde EPA den VW-Abgasskandal los, als sie ihre Vorwürfe, VW hätte die Abgaswerte bei Dieselmotoren in den USA manipuliert, veröffentlichte. Daraufhin gestand VW, in den USA im Jahr 2008 eine Manipulationssoftware in Diesel-Fahrzeugen installiert zu haben, um damit die US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Die Fahrzeuge wurden so manipuliert, dass sie auf dem Prüfstand die Grenzwerte für Autoabgase einhalten, aber im realen Fahrbetrieb ein Vielfaches ausstossen. Die New Yorker Staatsanwaltschaft, das US-Justizministerium sowie die Umweltschutzbehörden EPA und CARB leiteten folglich Ermittlungen gegen VW ein. Im November 2015 kam weiter aus, dass bei ungefähr 800'000 Fahrzeugen, darunter auch Fahrzeugen mit Benzinmotor, falsche Angaben bezüglich der CO<sub>2</sub>-Abgaswerte sowie des CO<sub>2</sub>-Verbrauchs gemacht worden sind. Als Folge des Skandals trat der Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn zurück und Matthias Müller, der bisherige Porsche-Chef, wurde zu seinem Nachfolger gewählt. Anfang Januar 2016 reichte die USA Klage gegen VW ein. Mitte Januar startete VW dann die erste Rückruf-Aktion für die betroffenen Fahrzeuge. Weltweit waren rund elf Millionen Fahrzeuge von VW, Audi und Škoda betroffen, davon 2,4 Mio. in Deutschland.

### 4.3.2 Deskription

#### Quantitative Analyse

In Bezug auf den Abgasskandal von Volkswagen wurden im definierten Untersuchungszeitraum gesamthaft 352 Zitate gesammelt und analysiert. Am häufigsten wurde die selbst formulierte rhetorische Botschaftsstrategie *Konsequenzen* gewählt (144-mal). Es folgen die beiden Strategien *Eingestehen* (48-mal) sowie *persönliche Gefühle* (40-mal). Am wenigsten häufig wurde *attackiert* (2-mal) bzw. ein *Sündenbock* gesucht (1-mal).

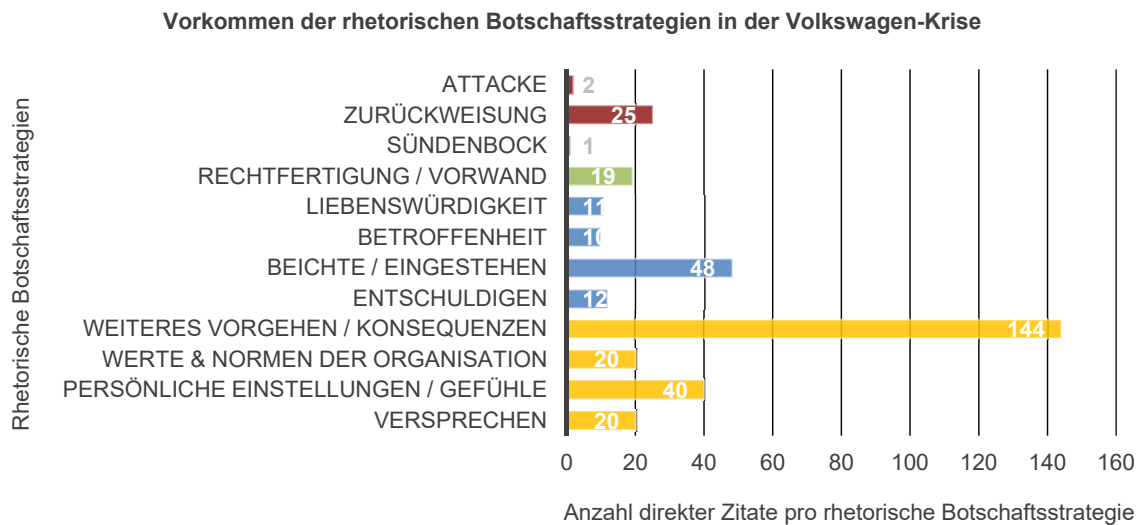


Abbildung 5: Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Volkswagen-Krise. Farblich nach Strategie-Cluster von Coombs (rot, grün & blau) sowie den selbst formulierten Strategien (gelb) sortiert.

Von allen Akteuren wurden die Volkswagen AG resp. ihre Pressesprecher (149 Zitate), der neue Vorstandschef Matthias Müller (86 Zitate) sowie der ehemalige Vorstandschef Martin Winterkorn (29 Zitate) am häufigsten direkt zitiert (siehe Anhang Kapitel 7.4.3).

## Qualitative Analyse

### Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise

Über den gesamten Untersuchungszeitraum verteilt sind Aussagen über *Konsequenzen*, die VWs Kommunikation am deutlichsten prägen, wie z.B.: «Der Konzern wird die Öffentlichkeit über den weiteren Fortgang der Ermittlungen fortlaufend und transparent informieren.» Im September und Oktober sind die kommunikativen Strategien sehr ähnlich: In diesen beiden Monaten werden am meisten *Eingeständnisse* («Der Sachverhalt trifft zu. Die Manipulation an der eingesetzten Software hat es gegeben») gemacht sowie am häufigsten *persönliche Gefühle* («Mein Antrieb war es immer, dem Unternehmen, vor allem unseren Kunden und Mitarbeitern zu dienen. Volkswagen war, ist und bleibt mein Leben») kundgetan. Aussagen über die *Betroffenheit* («Wir als Arbeitnehmervertreter nehmen die Vorwürfe sehr ernst und sind geschockt») und über *Normen & Werte* von Volkswagen («Die Unregelmäßigkeiten bei Diesel-Motoren unseres Konzerns widersprechen allem, für was Volkswagen steht») sind im September am häufigsten vorhanden und nehmen bis im Februar stetig ab. Ebenso sind die rhetorischen Botschaftsstrategien *Rechtfertigung* («Ich tue dies im Interesse des Unternehmens, obwohl ich mir keines Fehlverhaltens bewusst bin»), *Liebenswürdigkeit* (VW habe «die beste Auto-Mannschaft, die man sich wünschen kann») und die selbst formulierte Kategorie *Versprechen* (Matthias Müller versicherte, man werde auf niemanden Rücksicht nehmen und die «Treppe von oben fegen») in diesen beiden Monaten am stärksten vertreten. Im Oktober werden mit Abstand am meisten Aussagen über *Konsequenzen* gemacht. Zusätzlich wird hier auch noch das einzige Mal ein *Sündenbock*

gesucht: «Uns wurde ja vor einem Jahr, als das Thema in den USA hochkam, womöglich auch nicht die ganze Wahrheit aus den technischen Abteilungen gezeigt.» Ab November werden die Aussagen über *persönliche Gefühle* und *Eingeständnisse* immer weniger. Dafür wird im November am häufigsten *zurückgewiesen* (VW weist die Vorwürfe zurück und betont, «dass keine Software bei den Drei-Liter-V6-Diesel-Aggregaten installiert wurde, um die Abgaswerte in unzulässiger Weise zu verändern»). Im Dezember und Januar bleibt vieles gleich, ausser dass VW im Januar einmalig *attackierende* Aussagen macht (An Spekulationen über die mögliche Strafe wollte sich Müller nicht beteiligen. «Man überbietet sich ja täglich», sagte der VW-Chef zu den unterschiedlichen Zahlen, die kursieren. «Ich bin gespannt, wann der Erste über hundert Milliarden schreibt»). Überdies spricht VW im Januar die meisten *Entschuldigungen* aus («Ich bitte um Entschuldigung für das, was bei Volkswagen falsch gelaufen ist»), und auch *Normen & Werte* finden wieder häufiger Erwähnung. Im Februar äussert sich VW am wenigsten häufig. Einzig die Strategien *Konsequenzen* und *Zurückweisung* werden genutzt (siehe Anhang Kapitel 7.4.4).

#### *Rhetorische Botschaftsstrategien nach Akteuren*

**Volkswagen** und seine Pressesprecher werden am meisten zitiert und sprechen von allen Akteuren am häufigsten über die *Konsequenzen*, wie z.B.: «Das Unternehmen wird sich einer konsequenten Aufarbeitung stellen, die Verantwortlichen zur Rechenschaft ziehen und die notwendigen Konsequenzen ableiten.» Ihre Aussagen dazu machen gut 60 Prozent der gesamten Aussagen über *Konsequenzen* aus. VW bringt von allen analysierten Akteuren ebenfalls am stärksten seine *Betroffenheit* zum Ausdruck («Die Manipulationen sind durch nichts zu entschuldigen und haben Volkswagen stark erschüttert»). Die Sprecher *weisen* zudem viel *zurück* («Wir kommentieren diese Berichte nicht»), *gestehen* aber auch fast gleich viel *ein* («Weitere interne Prüfungen haben ergeben, dass die betreffende Steuerungssoftware auch in anderen Diesel-Fahrzeugen des Volkswagen Konzerns vorhanden ist»). Die Pressesprecher *rechtfertigen* sich zusätzlich sehr oft («Aufgrund deutlich strengerer Stickoxid-Grenzwerte ist es in den USA eine größere technische Herausforderung, die Fahrzeuge so umzurüsten») und suchen als einzige einen *Sündenbock*: «Uns wurde womöglich auch nicht die ganze Wahrheit aus den technischen Abteilungen gezeigt.»

Auf den Konzern folgt, in Bezug auf die Anzahl Äusserungen, **Matthias Müller**. Er nutzt sowohl die Strategie *Konsequenzen* als auch *persönliche Gefühle* («Offenheit wünsche ich mir!») am häufigsten. Müller macht zudem gleich viele *Versprechen* («Ich gebe Ihnen mein Wort: Bei all dem werden wir mit der größtmöglichen Offenheit und Transparenz vorgehen»), wie *Eingeständnisse* («Dem ‚Höher, Schneller, Weiter‘ wurde vieles untergeordnet»). Noch mehr als VW und ihre Pressesprecher es tun, geht Müller auf die *Normen & Werte* des Konzerns («Dieser Konzern und seine Marken stehen für Nachhaltigkeit, für Verantwortung, für Glaubwürdigkeit») ein. Er *entschuldigt* sich überdies von allen Akteuren am häufigsten («Es tut mir unendlich leid, dass wir dieses Vertrauen enttäuscht haben»), macht aber auch *attackierende* Aussagen («Man überbietet sich ja täglich», sagte der VW-Chef zu den unterschiedlichen Zahlen, die kursieren. «Ich bin gespannt, wann der Erste über

hundert Milliarden schreibt»). **Martin Winterkorn** folgt an dritter Stelle. Wie Müller spricht auch Winterkorn am meisten über *Konsequenzen* sowie seine *Gefühle*. Er *rechtfertigt* sich einige Male und drückt jedoch auch von allen Akteuren am meisten *Betroffenheit* aus («Ich bin bestürzt über das, was in den vergangenen Tagen geschehen ist») (siehe Anhang Kapitel 7.4.5).

#### 4.3.3 Interpretation

VW bedient sich während seiner Krise am häufigsten der selbst formulierten Kategorie *Konsequenzen* sowie der rhetorischen Botschaftsstrategie *Eingestehen* (*Strategie der Übereinkunft*). Am dritthäufigsten wurde die *Zurückweisung* (*Strategie der Zurückweisung*) genutzt. Werden die Häufigkeit der rhetorischen Botschaftsstrategien und Coombs' SCCT verglichen, zeigt sich, dass VW sich zum grössten Teil in der *vermeidbaren Krise* sieht. Mit vielen *Eingeständnissen* des Konzerns, *Entschuldigungen*, dem Ausdrücken von *Betroffenheit* und *liebenswürdigen* Aussagen wird intensiv versucht, eine verlorengegangene Reputation gezielt wieder aufzubauen. Wie Coombs schreibt, ist dies nur durch die Übernahme der Verantwortung und vollständiger Entschuldigung oder durch Unterstützung möglich (siehe Kapitel 2.3). Matthias Müller bewegt sich seit Beginn des Abgasskandals sehr stark auf der emotionalen Ebene, indem er neben *Konsequenzen* am häufigsten über seine *Gefühle* spricht und *Versprechungen* macht, sodass er über den ganzen Untersuchungszeitraum hinweg als motivierende, überzeugende, optimistische und empathische Persönlichkeit und Kämpfernatur heraussticht. Die Autorin interpretiert, dass Müller mit seinen *Versprechungen* und dem ständigen «In-Erinnerung-Rufen» der *Normen & Werte* Sicherheit wie auch Zuversicht für eine Zukunft mit VW vermitteln will, um so auch das Vertrauen der Öffentlichkeit zurückzugewinnen bzw. wieder aufzubauen. Müllers kommunikative Strategie hat die *Strategien der Übereinkunft*, welche in der vermeidbaren Krise zum Tragen kommen sollten, bestimmt unterstützt. Am 11. Januar 2016 zeigt Müller jedoch zum ersten Mal Erschöpfung («Unsere Geduld geht zu Ende»). Die Autorin nimmt an, dass diese Wende aufgrund der Klage, welche die USA Anfang Januar 2016 gegen VW einreichte, eingetreten ist. Die Haltung von VW resp. ihren Pressesprechern ist aufgrund der Kommunikation als paradox zu werten, da praktisch gleich viel *eingestanden* wie *zurückgewiesen* wird. Werden die rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise betrachtet, fällt auf, dass im September und Oktober die meisten direkten Zitate vorhanden sind. Dies wird auf die öffentliche Bekanntmachung des Skandals am 18. September sowie die – von da an - stetigen Veröffentlichungen neuer Details zurückgeführt. Die Autorin ist der Ansicht, dass VW durch die vorwiegende Kommunikation über *Konsequenzen* vor allem ihr schnelles Handeln resp. ihr Verantwortungsbewusstsein untermauern wollte.



## 5 Schlussteil

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in diesem Kapitel anhand der Forschungsfragen zusammengefasst. Ebenso wird der Arbeitsprozess der vorliegenden Arbeit reflektiert.

### 5.1 Zusammenfassung und Beantwortung der Forschungsfragen

**Welcher rhetorischen Botschaftsstrategien nach W. Timothy Coombs bedienen sich die Post AG, Raiffeisen und die Volkswagen AG in ihren drei prominenten Krisenfällen?**

Die gesamthaft 675 analysierten direkten Zitate der Post AG, von Raiffeisen und der Volkswagen AG zeigen, dass die Post am meisten die rhetorischen Botschaftsstrategien *Rechtfertigung* und *Zurückweisung* nutzt. Im gleichen Ausmass der *Zurückweisung* kommuniziert die Post auch *Konsequenzen*. Raiffeisen spricht ebenfalls am häufigsten über *Konsequenzen* und bedient sich am zweithäufigsten *rechtfertigender* Aussagen. An dritter Stelle folgt bei Raiffeisen die Strategie *Zurückweisung*. Die Volkswagen AG macht von der Strategie *Konsequenzen* ebenso am häufigsten Gebrauch, mit Abstand auch im Vergleich mit der Post AG und Raiffeisen. Am zweithäufigsten nutzt VW die Strategie *Eingestehen*. Fast gleich häufig offenbart VW *persönliche Gefühle*. Der selbst formulierten Strategie *Versprechen* bedient sich nur Volkswagen ausgiebig. Selten bis nie wird von den drei Organisationen ein *Sündenbock* gesucht oder *attackiert*.

**Haben sich die rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Krise verändert?**

Obwohl sich die Post AG – auch als einziges aller drei Unternehmen – aller rhetorischen und selbst formulierten Botschaftsstrategien bedient, bleiben nur die Strategien *Zurückweisung*, *Rechtfertigung* und *Konsequenzen* während der gesamten Krisenkommunikation gleich stark vertreten. *Eingeständnisse*, *Entschuldigungen*, *Attacken*, Aussagen über *persönliche Gefühle* und *Betroffenheit* nehmen bereits ab dem zweiten Monat ab oder kommen gar nicht mehr vor. Nachdem die externen Untersuchungen abgeschlossen waren, hat die Post im Juni viel *eingestanden* und *Liebenswürdigkeit* gezeigt. Raiffeisen hat sich in den wenigen direkten Äusserungen, die von Oktober bis Februar vorhanden sind, vorwiegend über *Konsequenzen* geäußert, *zurückgewiesen* oder *gerechtfertigt*. Aufgrund der zahlreichen Ereignisse im Februar erzielten Raiffeisen und ihre Vertreter im März und April ihren kommunikativen Höhepunkt, als zehn von zwölf Strategien genutzt wurden. Die Strategien *Konsequenzen*, *Rechtfertigung* sowie *Zurückweisung* wurden jedoch während der gesamten Krisenkommunikation mit Abstand am häufigsten gebraucht. Die Volkswagen AG hat ihre Krisenkommunikation während des untersuchten Zeitraums nicht gross verändert. Zu Beginn, als der Skandal sowie immer wieder neue Details öffentlich, und auch am meisten direkte Äusserungen gemacht wurden, nutzte VW zehn von zwölf rhetorischen Botschaftsstrategien. Die Strategien *Konsequenzen*, *Eingestehen* sowie *persönliche Gefühle* wurden



beim Ausbruch der Krise am häufigsten genutzt und blieben auch während der restlichen Monate von allen Strategien am stärksten vertreten.

### **Unterscheiden sich die rhetorischen Botschaftsstrategien der verschiedenen Vertreter der Organisation?**

Die Post, Susanne Ruoff und Urs Schwaller nutzen am häufigsten die Strategien *Konsequenzen*, *Zurückweisung*, *Rechtfertigung* und *Eingestehen*. Urs Schwaller ist jedoch der einzige, der zusätzlich über seine *Gefühle* spricht. Die Post sowie ihre Pressesprecher nutzen als einzige nie die Strategien *Sündenbock*, *Liebenswürdigkeit*, *Betroffenheit* und *Entschuldigung*. Bei Raiffeisen machen ebenfalls alle Akteure Gebrauch von den rhetorischen Botschaftsstrategien *Konsequenzen*, *Zurückweisung* und *Rechtfertigung*. Pascal Gantenbein macht als einziger Akteur ein *Versprechen* und zeigt *Liebenswürdigkeit*. Pierin Vincenz *gesteht* im nach ihm benannten Krisenfall dafür am meisten *ein*. Bei Volkswagen sprechen alle Akteure über *Konsequenzen* (VW selbst acht Mal so häufig wie alle anderen), sie *gestehen ein* und *entschuldigen* sich. Im Namen von VW *rechtfertigt* man sich jedoch am meisten und sucht als einziger Akteur einen *Sündenbock*. Matthias Müller spricht am häufigsten über seine *Gefühle*, *verspricht* und *entschuldigt* sich am meisten und ist zudem der einzige, der *attackiert*. Überdies drückt Martin Winterkorn am häufigsten seine *Betroffenheit* aus.

### **Stimmen die von den Organisationen gewählten rhetorischen Botschaftsstrategien mit den Krisentypen überein, die Coombs in seiner SCCT definierte?**

Da in allen drei Krisenfällen bewusstes Fehlverhalten des Managements oder juristisches Vergehen vorliegt, handelt es sich gemäss Coombs in allen drei Fällen um eine *vermeidbare Krise*. Dass sowohl die Post AG als auch Raiffeisen während ihrer Krise am häufigsten die im SCCT-Modell definierten *Strategien der Zurückweisung* und der *Milderung* nutzen, zeigt, dass sie sich vielmehr in einer *Opfer-* oder *Unfallkrise* sehen. Volkswagen bedient sich vorwiegend den *Strategien der Übereinkunft* und ist somit von allen drei Organisationen die einzige, welche gemäss Coombs' Theorie die richtige Krisenkommunikationsstrategie gewählt hat, um die verlorengegangene Reputation gezielt wieder aufzubauen (siehe Kapitel 2.3).

## **5.2 Reflexion**

Insgesamt blicke ich auf einen spannenden und intensiven Arbeitsprozess zurück. Indem ich einen bestimmten und auch wichtigen Aspekt in drei prominenten Krisen sehr breit analysierte, kann meine Arbeit als repräsentativ wie auch relevant für die Praxis angesehen werden. Die riesige Datenmenge, gesamthaft 3'012 Presseartikel und mehr als 100 Medienmitteilungen, stellte sich als Herausforderung heraus. Da Coombs die rhetorischen Botschaftsstrategien nicht operationalisiert hat, war die Abgrenzung der sich ähnelnden Strategien sehr schwierig bzw. grenzwertig, weshalb ich sie für den Analyse- und Ergebnisteil

zusammengenommen habe. Da nur direkte Zitate der Unternehmensvertreter analysiert wurden, ging der Kontext, der oft aus indirekten Äusserungen bestand, wahrscheinlich zu einem grossen Teil verloren. Für eine weitere Arbeit könnte daher z.B. der Untersuchungszeitraum drastisch gekürzt, dafür aber auch indirekte Zitate sowie Audio- und Videodateien für die Auswertung gesammelt und analysiert werden. Spannend war auch mitanzusehen, wie ich - je länger ich an der Arbeit schrieb und mich mit der Theorie auseinandersetzte - begann, Gespräche im Alltag und Aussagen von Freunden und der Familie zu analysieren und Coombs' Strategien zuzuordnen. Ein grosses Dankeschön spreche ich dem Dozenten Markus Niederhäuser aus, der mich während meines ganzen Arbeitsprozesses vollumfänglich unterstützte.

## Abkürzungsverzeichnis

a. i.	ad interim
AG	Aktiengesellschaft
BAV	Bundesamt für Verkehr
bzw.	beziehungsweise
CARB	California Air Resources Board
CO <sub>2</sub>	Kohlenstoffdioxid
d. h.	das heisst
ehem.	ehemalig
EPA	Environmental Protection Agency
IAM	Institut für Angewandte Medienwissenschaft
Mio.	Million[en]
NN	Nomen nominandum
NZZ	Neue Zürcher Zeitung
resp.	respektive
SCCT	Situational Crisis Communication Theory
USA	United States of America
v. a.	vor allem
VR	Verwaltungsrat
VW	Volkswagen
z. B.	zum Beispiel
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1:	Krisenprozess und Eigenschaften .....	9
Abb. 2:	Anzahl untersuchter Presseartikel pro Medientitel & Anzahl untersuchter Medienmitteilungen pro Unternehmen.....	16
Abb. 3:	Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Post-Krise.....	18
Abb. 4:	Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Raiffeisen-Krise .....	22
Abb. 5:	Vorkommen der rhetorischen Botschaftsstrategien in der Volkswagen-Krise.....	26
Abb. 6:	Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank Factiva.com für die Post-Krise.....	36
Abb. 7:	Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank Factiva.com für die Raiffeisen-Krise.....	37
Abb. 8:	Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank Factiva.com für die Volkswagen-Krise.....	37
Abb. 9:	Arbeitsmaske in der Onlinedatenbank Factiva.com.....	38
Abb. 10:	Konzernorganigramm der Schweizerischen Post AG per 05. Juli 2018 .....	38
Abb. 11:	Anzahl direkter Äusserungen der Post-Akteure in der Berichterstattung von Februar 2018 – Juni 2018. ....	40
Abb. 12:	Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Post-Krise. ....	40
Abb. 13:	Rhetorische Botschaftsstrategien von der Post AG, Ruoff & Schwaller. ....	41
Abb. 14:	Organigramm von Raiffeisen Schweiz per 1. Juli 2018 .....	42
Abb. 15:	Anzahl direkter Äusserungen der Raiffeisen-Akteure. ....	43
Abb. 16:	Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Raiffeisen-Krise. ....	44
Abb. 17:	Rhetorische Botschaftsstrategien von Gantenbein, Raiffeisen & Vincenz.....	44
Abb. 18:	Organigramm der Volkswagen AG; Zeitraum: September 2015 bis Februar 2016.....	45
Abb. 19:	Anzahl direkter Äusserungen der VW-Akteure. ....	47
Abb. 20:	Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der VW-Krise. ....	47
Abb. 21:	Rhetorische Botschaftsstrategien von Volkswagen, Müller & Winterkorn.....	48
Tabelle 1:	Zusammenfassung der Strategie-Cluster und der Krisenkommunikationsstrategien .....	12

## Bibliographie

- Aduno Gruppe: Unternehmenshomepage (o.J.):** <https://www.aduno-gruppe.ch/de/> (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Coombs, W., T. (2012):** *Ongoing Crisis Communication*. Planning, managing, and responding (S. 2 – 6). Third edition. USA: SAGE Publications, Inc.
- Factiva.com: Onlinedatenbank (o.J.):** <https://www.dowjones.com/products/factiva/> (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Garth, A., J. (2008):** *Krisenmanagement und Kommunikation*. Das Wort ist ein Schwert – die Wahrheit ein Schild (S. 11 - 31). 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH
- Holenstein, M. & Nast M. & Stiftung Risiko-Dialog (2007):** *Bulletin 2007 zur Schweizerischen Sicherheitspolitik*. Kapitel: Erfolgreiche Krisenkommunikation beginnt vor der Krise (S. 80 – 83)
- Investnet (2018):** Unternehmenswebsite (o.J.): <http://www.investnet.net/home.html> (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Immerschitt, W. (2009):** *Profil durch PR*. Strategische Unternehmenskommunikation - vom Konzept zur CEO-Positionierung (S. 165). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH
- Krystek, U. (1987):** *Unternehmenskrisen*. Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen (S. 6 - 7). Gabler Verlag
- Laumer, R. & Pütz, J. (Hg.) (2006):** *Krisen-PR in der Praxis*. Wie Kommunikations-Profis mit Krisen umgehen (S. 13 - 20). Münster: Daedalus Verlag
- Liesem, K. (2014):** *Professionelles Schreiben für den Journalismus*. Kapitel: Die journalistischen Darstellungsformen (S. 62). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Liste Deutscher Zeitungen (2018):** [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_deutscher\\_Zeitungen](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_deutscher_Zeitungen) (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Liste von Schweizer Zeitungen (2018):** [https://de.wikipedia.org/wiki/Liste\\_von\\_Schweizer\\_Zeitungen](https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_von_Schweizer_Zeitungen) (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Mayring, P. (2015):** *Qualitative Inhaltsanalyse*. Grundlagen und Techniken (S. 13 – 65). 12., überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Niederhäuser, M. (2018):** *Krisenkommunikation – Strategien und Instrumente*. Unterrichtsfolien aus der Werkstatt Praxis 5 am Institut für Angewandte Medienwissenschaft IAM (S. 6 - 33). Winterthur
- Post AG Medienmitteilungen (2018):** <https://www.post.ch/de/ueber-uns/unternehmen/medien/medienmitteilungen> (Abgerufen am: 30. Juni 2018)
- Post AG Konzernleitung (2018):** <https://www.post.ch/de/ueber-uns/unternehmen/organisation/konzernleitung-post> (Abgerufen am: 29. Juli 2018)
- Post AG Verwaltungsrat (2018):** <https://www.post.ch/de/ueber-uns/unternehmen/organisation/verwaltungsrat-post> (Abgerufen am: 29. Juli 2018)
- Post AG Konzernstruktur (2018):** <https://www.post.ch/de/ueber-uns/unternehmen/organisation/konzernstruktur-post> (Abgerufen am: 29. Juli 2018)
- PostAuto-Affäre Chronologie (2018):** <https://www.nzz.ch/schweiz/postauto-affaere-so-kam-es-zum-ruecktritt-von-susanne-ruoff-ld.1357584> (Abgerufen am: 12. Juni 2018)
- PostAuto-Affäre Fragen & Antworten (2018):** <https://www.nzz.ch/schweiz/fuenf-antworten-zur-postauto-affaere-ld.1356375> (Abgerufen am: 11. Juni 2018)
- PostAuto AG Medienmitteilungen (2018):** <https://www.postauto.ch/de/news-archive> (Abgerufen am: 30. Juni 2018)
- PostAuto-Skandal Diskussion in TalkTäglich (2018):** <https://www.telezueri.ch/86-show-talktaeglich/21584-episode-postauto-skandal> (Abgerufen am 04. Juni 2018)
- PostAuto-Skandal Erklärung (2018):** <https://www.srf.ch/news/schweiz/postauto-skandal-so-lief-der-offertenschwindel> (Abgerufen am: 04. Juni 2018)
- PostAuto-Skandal Erklärung (2018):** <https://www.tagblatt.ch/schweiz/subventionsmissbrauch-so-kam-es-zum-postauto-skandal-ld.705223> (Abgerufen am: 05. Juni 2018)
- PostAuto-Skandal Parteien (2018):** <https://www.srf.ch/news/schweiz/schummeleien-mit-subventionen-das-sind-die-parteien-im-postauto-skandal> (Abgerufen am: 07. Juni 2018)
- Raiffeisen Schweiz Geschäftsleitung (2018):** <https://www.raiffeisen.ch/st--gallen/de/ueber-uns/organisation/geschaeftsleitung-raiffeisen-schweiz.html> (Abgerufen am 29. Juli 2018)

- Raiffeisen Schweiz Genossenschaft Medienmitteilungen (2018):** <https://www.raiffeisen.ch/st--gal-len/de/ueber-uns/news.html?filters=true> (Abgerufen am: 25. Juni 2018)
- Raiffeisen Fall «Pierin Vincenz»: Eine Erklärung (2018):** <https://www.nzz.ch/wirtschaft/rauch-im-cockpit-von-raiffeisen-ld.1361679> (Abgerufen am: 22. Mai 2018)
- Raiffeisen Fall «Pierin Vincenz»: Zeitstrahl (2018):** <https://www.watson.ch/Wirtschaft/Raiffeisen/187457537-Keine-Freilassung-----Ex-Raiffeisen-CEO-Pierin-Vincenz-bleibt-in-U-Haft> (Abgerufen am: 23. Mai 2018)
- Raiffeisen-Affäre «Pierin Vincenz»: Fragen & Antworten (2018):** <https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/raiffeisen-affaere-um-pierin-vincenz-die-wichtigsten-fragen-und-antworten-ld.120493> (Abgerufen am: 02. Juli 2018)
- Rössler, P. (2017): *Inhaltsanalyse*** (S. 19 – 22). 3., völlig überarbeitete Auflage. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- Scharr, F. (2006): *Erfolgsfaktoren unternehmerischer Krisen-PR*.** Diskursanalytische Untersuchungen zur Beeinflussung von Krisendiskursen am Beispiel von Pressemitteilungen (S.12). Diplomica Verlag GmbH
- Thiessen, A. (2011): *Organisationskommunikation in Krisen: Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*** (S. 66 – 163). VS Verlag. Wiesbaden.
- Töpfer, A. (2006): *Krisenkommunikation*.** Anforderungen an den Dialog mit Stakeholdern in Ausnahmesituationen (S. 360 – 362). Wiesbaden: Gabler Verlag / GWV Fachverlage GmbH
- Volkswagen Abgasskandal Chronologie (2018):** [https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig\\_harz\\_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html](https://www.ndr.de/nachrichten/niedersachsen/braunschweig_harz_goettingen/Die-VW-Abgas-Affaere-eine-Chronologie,volkswagen892.html) (Abgerufen am: 17. Juni 2018)
- Volkswagen AG Deutschland Presseportal (2018):** <https://www.volkswagenag.com/de/media/news-archive.html> (Abgerufen am: 02. Juni 2018)
- Volkswagen AG Navigator Unternehmenshomepage (2018):** <http://navigator.volkswagenag.com/index.html#ODEOT10100000000OF000O000000OLO164EFAB54F5> (Abgerufen am: 31. Juli 2018)
- Volkswagen AG Schweiz Presseportal (2018):** <https://www.presseportal.ch/nr/100005289> (Abgerufen am: 2. Juni 2018)
- Volkswagen AG Vorstand / Organe (2018):** <https://www.volkswagenag.com/de/group/executive-bodies.html> (Abgerufen am: 29. Juli 2018)

## Anhang

Im Anhang finden sich zu jedem Krisenfall die kompletten Analyseergebnisse sowie ergänzende Informationen. Es gilt zu beachten, dass die Codebücher von der Post AG, Raiffeisen und der Volkswagen AG sowie die untersuchten Texte (149 Presseartikel und 52 Medienmitteilungen) aufgrund der Datenmenge und -grösse auf dem dieser Arbeit beigelegten USB-Stick abgespeichert sind.

### Onlinedatenbank Factiva

Für jeden Krisenfall wurden in der Onlinedatenbank *Factiva.com* individuell Filter gesetzt und Stichwörter für die Textsuche eingegeben.

#### Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Post-Krise

The screenshot shows the Factiva search interface with the following filters and search terms:

- Suche:** Postauto-Skandal or Post Subventionen or Postauto Subventionen or Subventionsmissbrauch or Susanne Ruoff or Post Ruoff or Postauto Ruoff or Buchhaltungstricks Post or Postauto AG or Post AG or Subventions-Betrug Post or Buchhaltungsskandal Post or Postauto Schweiz or Subventionsskandal Postauto or Subventionsskandal Post or Postauto-Affäre or Bschiss bei Postauto AG or Urs Schwaller Post or Daniel Landolf Postauto or Adriano Vassalli Post or Susanne Blank Post or Ulrich Hurni Post or Christian Plüss Post or Thomas Baur Post or Roland Kunz Post or Alex Glanzmann Post
- Datum:** In den letzten 6 Monaten
- Quelle:**
  - Blick (Switzerland, German Language)
  - Blick Online (Switzerland, German Language)
  - Tages Anzeiger (Switzerland, German Language)
  - Tages Anzeiger Online (Switzerland, German Language)
  - Neue Zürcher Zeitung (Switzerland, German Language)
  - NZZ am Sonntag (Switzerland, German Language)
- Andere Filter:**
  - Autor: Alle Autoren
  - Unternehmen: Alle Unternehmen
  - Factiva-Expertensuche
  - Thema: Alle Themen
  - Branche: Alle Branchen
  - Region: Alle Regionen
  - Suchen
  - Sprache: Deutsch
  - Weitere Optionen

At the bottom, there is a copyright notice: © 2018 Factiva, Inc. Alle Rechte vorbehalten. Nutzungsbedingungen | Datenschutzbestimmungen | Cookie-Richtlinie | D | DOW JONES

Abbildung 6: Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Post-Krise.



## Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Raiffeisen-Krise

The screenshot shows the Factiva search interface with the following filters applied:

- Suche:** TEXT: Raiffeisen Pierin Vincenz or ...
- DATUM:** Im letzten Jahr
- QUELLE:** Blick (Switzerland, German Language)
- Suchgenie:** 517/2048
- Freitextsuche:** Suchformular, Beispiele: Raiffeisen Pierin Vincenz or Pierin Vincenz or Fall Pierin Vincenz or Affäre Vincenz or Raiffeisen-Affäre Pierin Vincenz or Vincenz Raiffeisen or Pierin Vincenz U-Haft or Raiffeisen Krise or Raiffeisen Gisel or Patrik Gisel Raiffeisen or Beat Stocker und Pierin Vincenz or Stocker Vincenz Betrug or Fall Vincenz or Johannes Rüegg-Stürm Raiffeisen or Rüegg-Stürm Raiffeisen or Pascal Gantenbein Raiffeisen or Gantenbein Raiffeisen or Gantenbein Präsident Raiffeisen or Nadja Ceregato Raiffeisen or Beat Hodel Raiffeisen
- Quelle:** Blick (Switzerland, German Language), Oder, Blick Online (Switzerland, German Language), Oder, Tages Anzeiger (Switzerland, German Language), Oder, Tages Anzeiger Online (Switzerland, German Language), Oder, NZZ am Sonntag (Switzerland, German Language), Oder, Neue Zürcher Zeitung (Switzerland, German Language)
- Autor:** Alle Autoren
- Unternehmen:** Alle Unternehmen
- Factiva-Expertensuche:** Alle Experten
- Thema:** Alle Themen
- Branche:** Alle Branchen
- Region:** Alle Regionen
- Suchen:** Suchen
- Sprache:** Deutsch
- Weitere Optionen:** Weitere Optionen

Buttons: Abbrechen, Suchen, Neue Suche starten

Abbildung 7: Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Raiffeisen-Krise.

## Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Volkswagen-Krise

The screenshot shows the Factiva search interface with the following filters applied:

- Suche:** TEXT: VW Abgasskandal or VW Di...
- DATUM:** In den letzten 5 Jahren
- QUELLE:** Blick (Switzerland, German Language)
- Suchgenie:** 795/2048
- Freitextsuche:** Suchformular, Beispiele: VW Abgasskandal or VW Dieselskandal or VW Diesel Skandal or VW Abgas Skandal or VW Diesel or VW Abgas or Interview VW Abgas or Interview VW Diesel or VW-Skandal or VW-Abgasaffäre or Dieselskandal VW or VW Abgas Schweiz or Abgasaffäre or Martin Winterkorn VW or Winterkorn Abgasaffäre or Winterkorn VW Abgasskandal or Winterkorn VW Dieselskandal or Matthias Müller VW or VW Abgasskandal Müller or VW Dieselskandal Müller or Hans Dieter Pötsch VW or Hans Dieter Pötsch VW Abgasskandal or Hans Dieter Pötsch VW Dieselskandal or Martin Winterkorn Rücktritt or Winterkorn Rücktritt or Abgas-Thema VW or Herbert Diess VW or Volkswagen Abgasskandal or Volkswagen Dieselskandal or Stefan Weil Dieselskandal or Olaf Lies Volkswagen or Olaf Lies Dieselskandal or Betrug VW Abgas or Thomas Sedran Abgasskandal
- Quelle:** Blick (Switzerland, German Language), Oder, Blick Online (Switzerland, German Language), Oder, Tages Anzeiger (Switzerland, German Language), Oder, Tages Anzeiger Online (Switzerland, German Language), Oder, Neue Zürcher Zeitung (Switzerland, German Language), Oder, NZZ am Sonntag (Switzerland, German Language), Oder, Die Welt (Germany, German Language), Oder, Süddeutsche Zeitung (Germany, German Language), Oder, Süddeutsche Zeitung Online (Germany, German Language)
- Autor:** Alle Autoren
- Unternehmen:** Alle Unternehmen
- Factiva-Expertensuche:** Alle Experten
- Thema:** Alle Themen
- Branche:** Alle Branchen
- Region:** Alle Regionen
- Suchen:** Suchen
- Sprache:** Deutsch
- Weitere Optionen:** Weitere Optionen

Buttons: Abbrechen, Suchen

Abbildung 8: Gesetzte Filter in der Onlinedatenbank *Factiva.com* für die Volkswagen-Krise.

## Arbeitsmaske in der Onlinedatenbank Factiva.com

The screenshot shows the Factiva.com search results page. The search criteria are: TEXT: Postauto-Skandal or Post Su..., DATUM: In den letzten 6 Monaten, QUELLE: Blick (Schweiz, German ...). The results are sorted by 'Älteste zuerst'. The first result is titled 'Postauto AG soll unerlaubte Gewinne gemacht haben' from 'Tages Anzeiger Online', dated 6 Februar 2018. The second result is 'Jetzt verlangen die Kantone ihr Geld zurück' from 'Tages Anzeiger Online', dated 8 Februar 2018. The third result is 'Postauto hat die Steuerzahler um Millionen betrogen' from 'Tages Anzeiger Online', dated 8 Februar 2018. The interface includes a sidebar with filters for 'Datum' and 'Unternehmen', and a main content area with article details and a list of related articles.

Abbildung 9: Arbeitsmaske in der Onlinedatenbank Factiva.com.

## Vollständige Ergebnisse zum 1. Krisenfall: Die Post-Krise

### Organigramm der Schweizerischen Post AG

Um dem Leser dieser Arbeit einen besseren Überblick über das Unternehmen, den Krisenfall sowie die beteiligten Akteure zu verschaffen, wird hier das Konzernorganigramm der Schweizerischen Post per 05. Juli 2018 dargestellt.

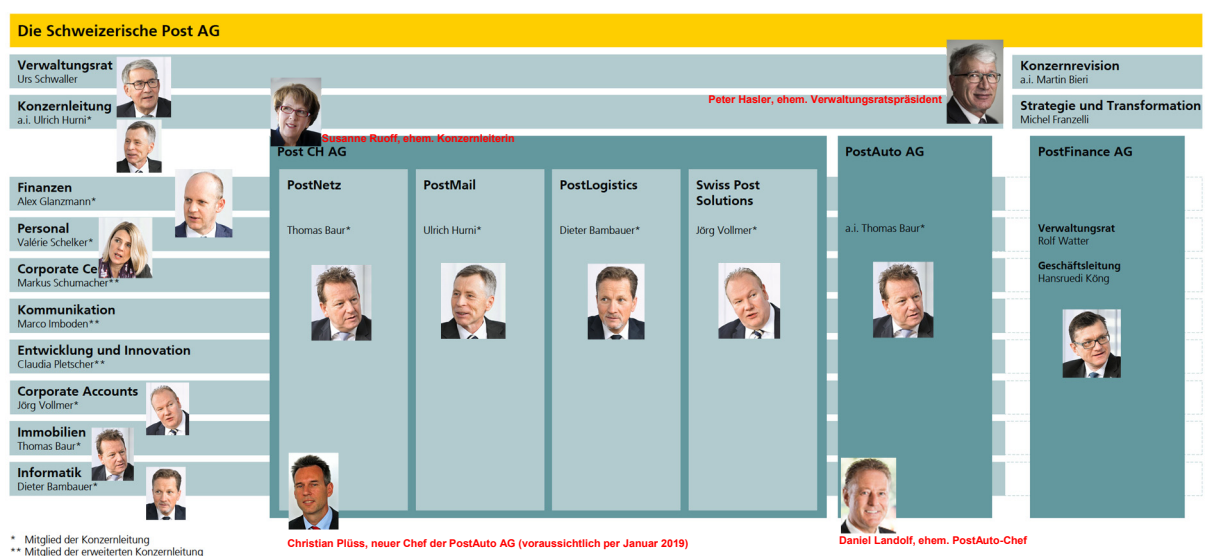


Abbildung 10: Konzernorganigramm der Schweizerischen Post AG per 05. Juli 2018 (Quelle: In Anlehnung an Konzernorganigramm Schweizerische Post AG 2018).

## Ausführliche Fallbeschreibung der Post-Krise

Einst Stolz der Nation, jetzt Schande in Gelb. Im November 2017 wurde der PostAuto AG, einer Konzerntochter der Post AG, der Entwurf eines Prüfungsberichtes zugestellt. Dieser beschrieb massive Unregelmässigkeiten in der Buchungspraxis in den Jahren 2007 bis 2015. Am 6. Februar 2018 wurde die Krise öffentlich, als das Bundesamt für Verkehr (BAV) und die Post AG über die Affäre informierten: Die PostAuto AG hatte im Zeitraum von 2007 bis 2015 die Betriebsbuchhaltung manipuliert und so über Jahre mehr als 78 Millionen Schweizer Franken zu viel Subventionen bezogen. Mit Buchhaltungstricks, also über 200'000 Fehlbuchungen, wurden die Erträge systematisch versteckt. Das heisst: Jährlich wurden Gewinne aus der subventionierten Sparte «Regionaler Personenverkehr» in die Sparte «Übriges», also auf einen anderen Unternehmensbereich, wo Gewinne erlaubt sind, umgebucht. Dafür wurden höhere Kosten verbucht, etwa für Pneus, die gar nie angeschafft wurden. So erhielt PostAuto höhere Subventionen. Am 15. Februar reichte das BAV dann Strafanzeige gegen alle Verantwortlichen der PostAuto AG ein. Um den Sachverhalt detailliert zu klären, veranlasste die Post AG eine unabhängige Untersuchung der Vorgänge im beanstandeten Zeitraum. Ein externer Untersuchungsbericht sowie ein unabhängiges Expertengutachten liegen seit dem 11. Juni vor. Beide zeigen deutlich, wie schwerwiegend die gesetzeswidrigen Umbuchungen bei der PostAuto AG waren, dass diese sich über Jahre erstreckten, und wie die Manipulationen erfolgten. Der Verwaltungsrat der Schweizerischen Post AG zog operationelle und personelle Konsequenzen, indem er beschloss, die gesamte Geschäftsleitung der PostAuto AG aufgrund fehlenden Vertrauens freizustellen. Die Konzernleiterin Susanne Ruoff reichte zudem Mitte Juni ihren sofortigen Rücktritt ein. Nun führt Ulrich Hurni den Konzern ad interim. Christian Plüss wurde zudem zum neuen Chef der PostAuto AG gewählt und soll spätestens Anfang 2019 von Interimsleiter Thomas Baur übernehmen.

## Äusserungsanteil der Post-Akteure in der Berichterstattung von Februar 2018 - Juni 2018

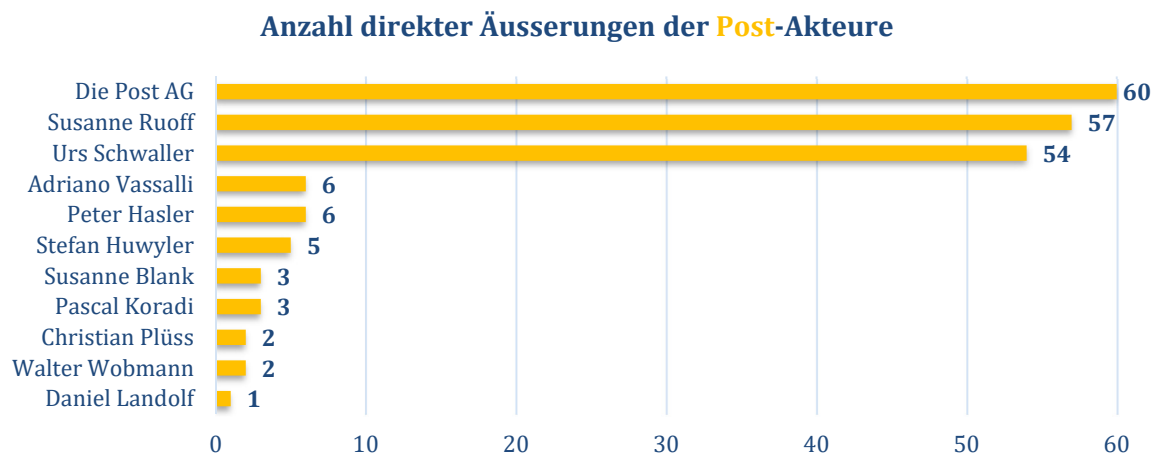


Abbildung 11: Anzahl direkter Äusserungen der Post-Akteure in der Berichterstattung von Februar 2018 – Juni 2018.

## Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Post-Krise

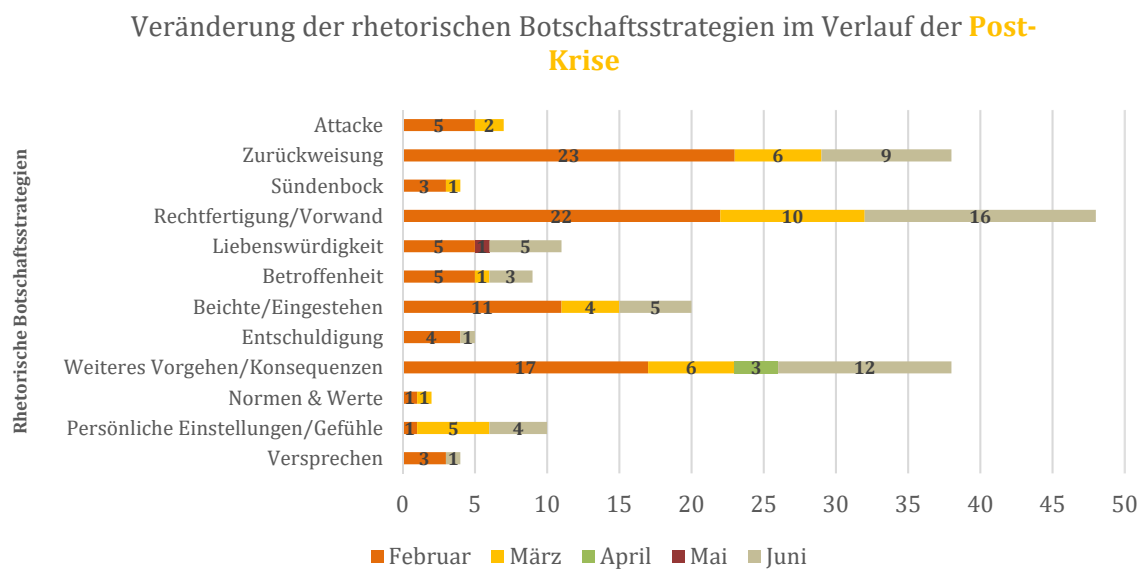


Abbildung 12: Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Post-Krise.

## Rhetorische Botschaftsstrategien der Akteure mit dem grössten Äusserungsanteil

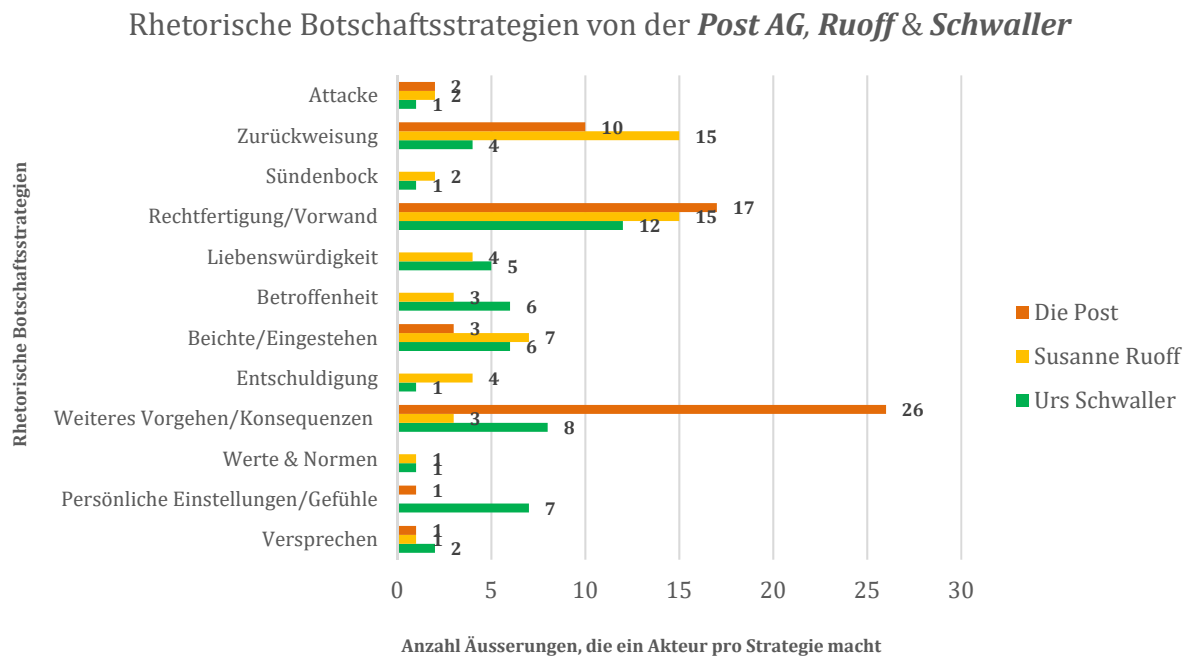


Abbildung 13: Rhetorische Botschaftsstrategien von der Post AG, Ruoff & Schwaller.

## Vollständige Ergebnisse zum 2. Krisenfall: Die Raiffeisen-Krise

### Organigramm von Raiffeisen Schweiz

Um dem Leser dieser Arbeit einen besseren Überblick über das Unternehmen, den Krisenfall sowie die beteiligten Akteure zu verschaffen, wird hier das Konzernorganigramm von Raiffeisen Schweiz per 01. Juli 2018 dargestellt.

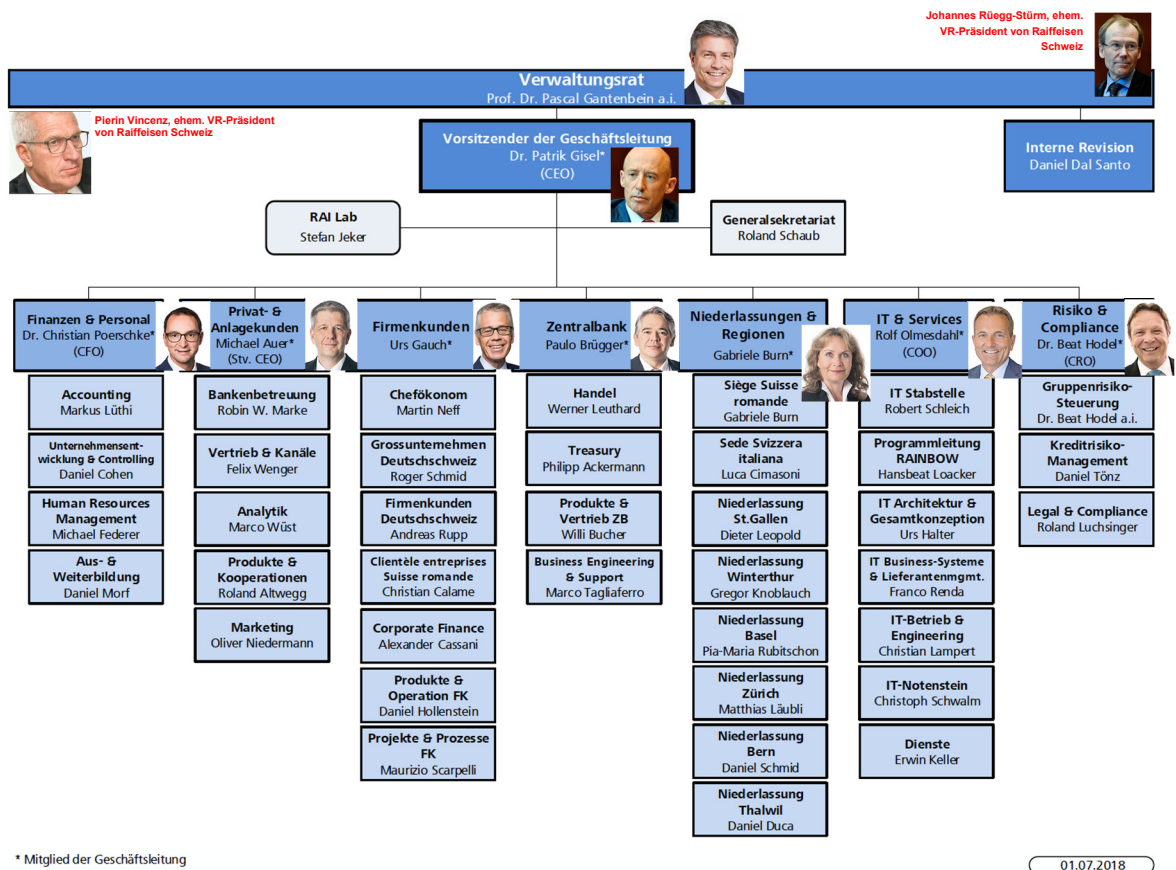


Abbildung 14: Organigramm von Raiffeisen Schweiz per 1. Juli 2018 (Quelle: In Anlehnung an Organigramm von Raiffeisen Schweiz 2018).

### Ausführliche Fallbeschreibung der Raiffeisen-Krise

Pierin Vincenz gehörte einst zum Erbgut von Raiffeisen. Seit 1999 war er bis 2015 deren CEO, von 1999 bis 2017 Verwaltungsratspräsident der *Aduno Gruppe* sowie von 2015 bis 2017 auch bei der KMU-Investmentgesellschaft *Investnet*, an der sich Raiffeisen 2012 noch unter Pierin Vincenz' Führung mit 60 Prozent beteiligte. Vincenz arbeitete in seinen Positionen auch intensiv mit Beat Stocker, dem früheren Aduno-Chef und Berater von Vincenz bei Raiffeisen, zusammen und hat z.B. im Jahr 2005 die Firma *i-Finance* gegründet, um sich verdeckt an der *Commtrain Card Solutions AG* zu beteiligen. Vergangenen Oktober 2017 eröffnete die Schweizer Finanzmarktaufsicht FINMA aufgrund diverser Vorwürfe gegen Pierin Vincenz und Raiffeisen eine Untersuchung, ein sogenanntes Zwangsverfahren

(auch «Enforcement-Verfahren» genannt). Der Vorwurf gegen Pierin Vincenz lautet ungetreue Geschäftsbesorgung im Zusammenhang mit Zukäufen der Raiffeisengruppe. Dabei soll Vincenz seine Macht bei Raiffeisen und bei Aduno zum persönlichen Vorteil ausgenutzt und mit Beteiligungen in Millionenhöhe profitiert haben. Vincenz bestreitet diese Vorwürfe. Weil Vincenz dann im Dezember aus allen wirtschaftlichen Führungspositionen zurückgetreten ist, hat die FINMA die Untersuchung gegen ihn eingestellt. Auslöser des Strafverfahrens ist dann eine Anzeige der Aduno Gruppe von Dezember 2017. Im Februar 2018 schloss sich Raiffeisen dem Verfahren der Staatsanwaltschaft als Privatklägerin an und hat ebenfalls Strafanzeige gegen Pierin Vincenz erhoben. Raiffeisen hat zu diesem Zeitpunkt auch die Entflechtung mit *Investnet* bekanntgegeben. Anfang März wurde die U-Haft gegen Pierin Vincenz und Beat Stocker verhängt. Aufgrund neuer Vorwürfe wurde im Mai eine Verlängerung der Untersuchungshaft beantragt. Im Juni kamen Vincenz und Stocker dann frei. Der Verwaltungsrat von Raiffeisen hat von den verdeckten Treuhandgeschäften nichts gewusst. Noch während Vincenz' Haft hat der ehemalige Verwaltungsrats-Präsident Johannes Rüegg-Stürm seinen sofortigen Rücktritt bekannt gegeben. Patrik Gisel, der den Konzern seit 2015 als Vincenz' Nachfolger leitet, hat per Ende Jahr 2018 ebenso seinen Rücktritt eingereicht. Ermittelt wird seit Dezember 2017 ausserdem gegen drei weitere Personen aus dem beruflichen Umfeld von Vincenz aufgrund von Gehilfenschaft zur ungetreuen Geschäftsbesorgung. Das FINMA-Verfahren wurde am 14. Juni 2018 abgeschlossen. Zurzeit läuft jedoch immer noch eine interne, unabhängige Untersuchung von Raiffeisen, welche die Bank selbst eingeleitet hat. Diese wird von Bruno Gehrig geleitet und durch Anwälte von Homburger ausgeführt.

### Äusserungsanteil der Raiffeisen-Akteure in der Berichterstattung von Oktober 2017 – April 2018

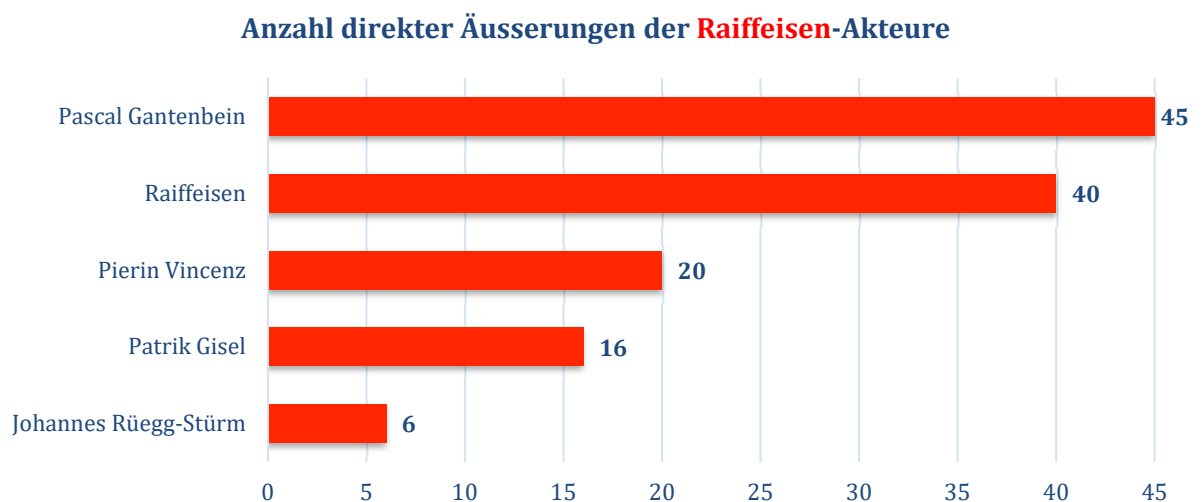


Abbildung 15: Anzahl direkter Äusserungen der Raiffeisen-Akteure.



## Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Raiffeisen-Krise

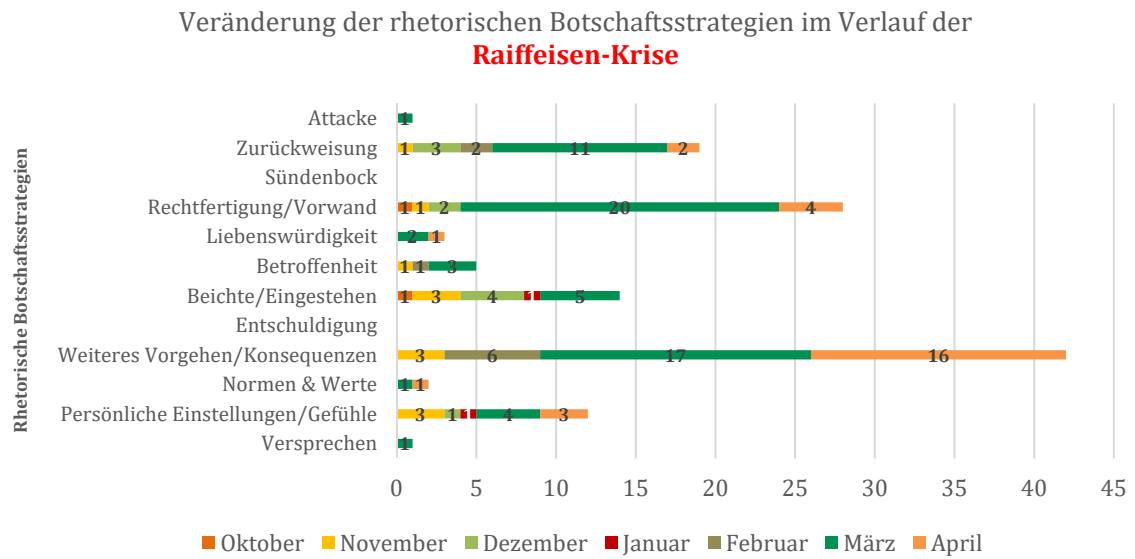


Abbildung 16: Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der Raiffeisen-Krise.

## Rhetorische Botschaftsstrategien der Akteure mit dem grössten Äusserungsanteil

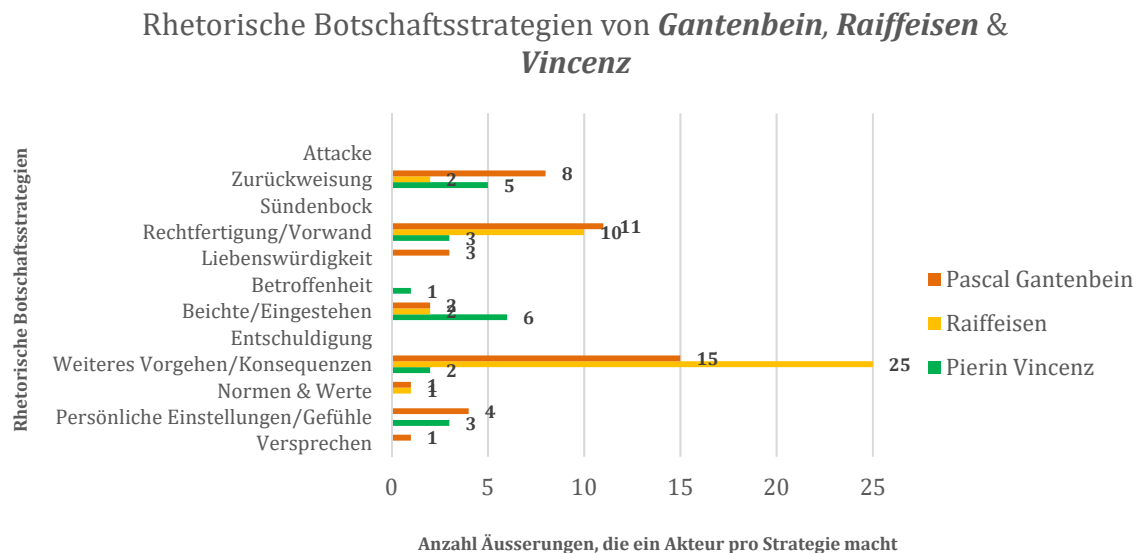


Abbildung 17: Rhetorische Botschaftsstrategien von Gantenbein, Raiffeisen & Vincenz.

## Vollständige Ergebnisse zum 3. Krisenfall: Die Volkswagen-Krise

### Organigramm der Volkswagen AG: Zeitraum September 2015 bis Februar 2016

Da der Ausbruch der Volkswagen-Krise wie auch der untersuchte Zeitraum bereits drei Jahre zurückliegt und für diese Zeit kein valides Konzernorganigramm mehr zur Verfügung steht, listet die Autorin hier - damit sich der Leser trotzdem einen guten Überblick verschaffen kann – die beteiligten Akteure und ihre damaligen Positionen auf, die im Zeitraum von September 2015 bis Februar 2016 eine bedeutende Rolle im VW-Abgasskandal spielten.



Abbildung 18: Organigramm der Volkswagen AG; Zeitraum: September 2015 bis Februar 2016 (Quelle: Eigene Darstellung).

## Ausführliche Fallbeschreibung der Volkswagen-Krise

Die VW-Krise trägt viele Namen: Dieselskandal, Abgasskandal, VW-Abgasskandal, VW-Skandal, VW-Abgasaffäre, Abgasaffäre, Diesel-Thematik oder Dieselgate. Am 15. September 2015 tritt die US-Umweltbehörde EPA den VW-Abgasskandal los, als sie ihre Vorwürfe, VW hätte die Abgaswerte bei Dieselmotoren in den USA manipuliert, veröffentlichte. Daraufhin gestand VW, in den USA im Jahr 2008 eine Manipulationssoftware in Diesel-Fahrzeugen installiert zu haben, um damit die US-amerikanischen Abgasnormen zu umgehen. Die Fahrzeuge wurden so manipuliert, dass sie auf dem Prüfstand die Grenzwerte für Autoabgase einhalten, aber im realen Fahrbetrieb ein Vielfaches ausstossen. Die New Yorker Staatsanwaltschaft, das US-Justizministerium sowie die Umweltschutzbehörden EPA und CARB leiteten folglich Ermittlungen gegen VW ein. Im November 2015 kam weiter aus, dass bei ungefähr 800'000 Fahrzeugen, darunter auch Fahrzeugen mit Benzinmotor, falsche Angaben bezüglich der CO<sub>2</sub>-Abgaswerte sowie des CO<sub>2</sub>-Verbrauchs gemacht worden sind. Als Folge des Skandals trat der Vorstandsvorsitzende Martin Winterkorn zurück und Matthias Müller, der bisherige Porsche-Chef, wurde zu seinem Nachfolger gewählt. Anfang Januar 2016 reichte die USA Klage gegen VW ein. Nachdem VW den Umweltbehörden EPA und CARB erste Pläne zur Bewältigung des Abgas-Skandals vorgelegt hatte, startete VW Mitte Januar die erste Rückruf-Aktion für die betroffenen Fahrzeuge. Im Februar verschob VW zudem die Vorlage des Jahresabschlusses auf April, da die definitiven Kosten zu diesem Zeitpunkt noch nicht vorgelegen haben. Ende Mai 2016 wurde die zweite Rückrufwelle für die betroffenen Autos durchgeführt. Weltweit waren rund elf Millionen Fahrzeuge von VW, Audi und Škoda betroffen, davon 2,4 Mio. in Deutschland, für deren Reparatur der Konzern rund Zehntausend Lösungen erarbeiten musste. Der Abgasskandal ist die bisher schwerste Krise in der Unternehmensgeschichte von Volkswagen, die schwerwiegende Folgen mit sich brachte: Aktieneinbruch, Winterkorn-Rücktritt, Gewinnwarnung, Rückstellungen im Milliardenbereich, Vertrauensverlust, sinkende Absatzzahlen, hunderte Klagen sowie Schadenersatz und Strafzahlungen in Milliardenhöhe.

## Äusserungsanteil der VW-Akteure in der Berichterstattung von September 2015 – Februar 2016

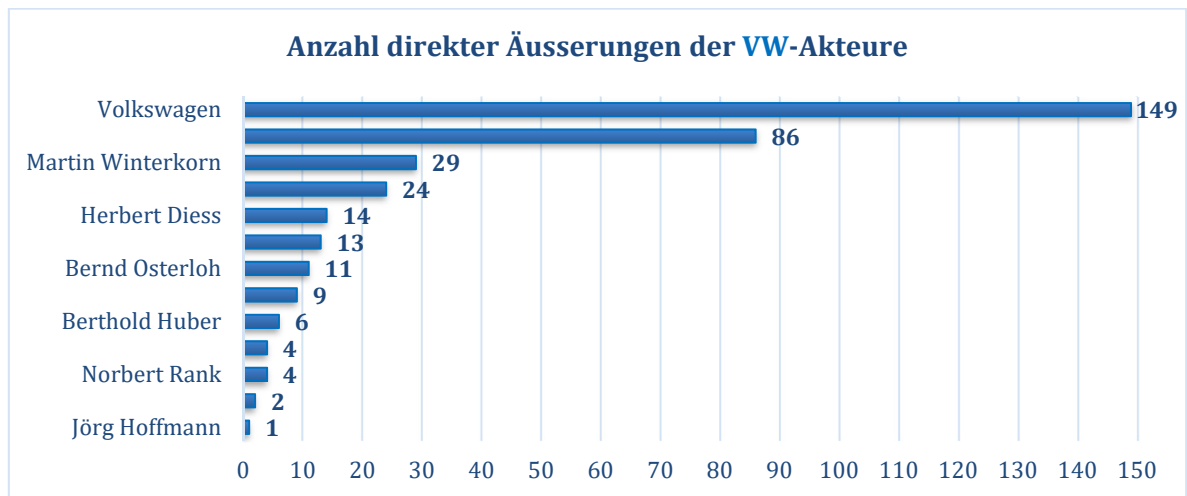


Abbildung 19: Anzahl direkter Äusserungen der VW-Akteure.

## Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der VW-Krise

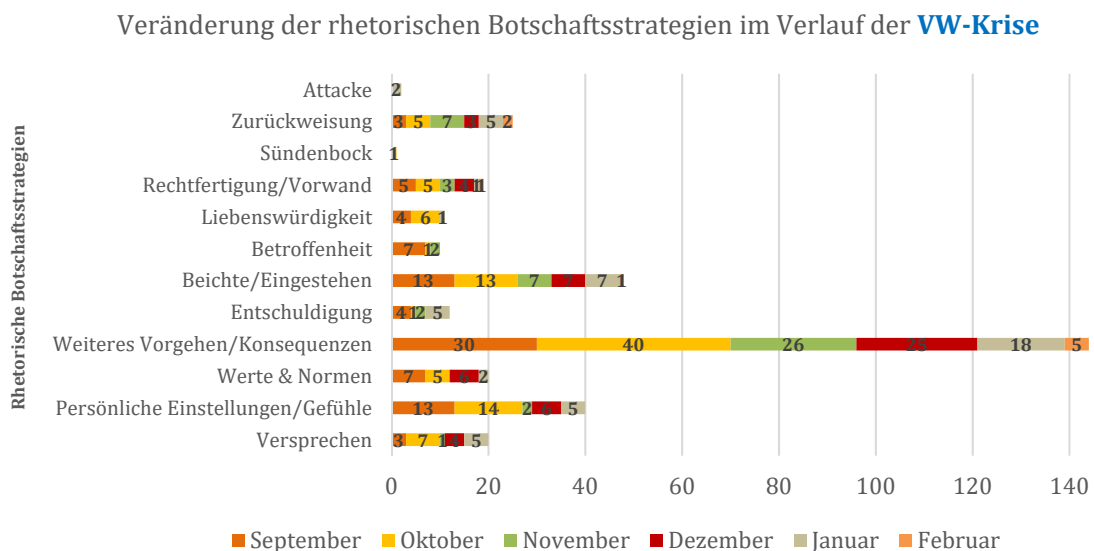


Abbildung 20: Veränderung der rhetorischen Botschaftsstrategien im Verlauf der VW-Krise.

## Rhetorische Botschaftsstrategien der Akteure mit dem grössten Äusserungsanteil

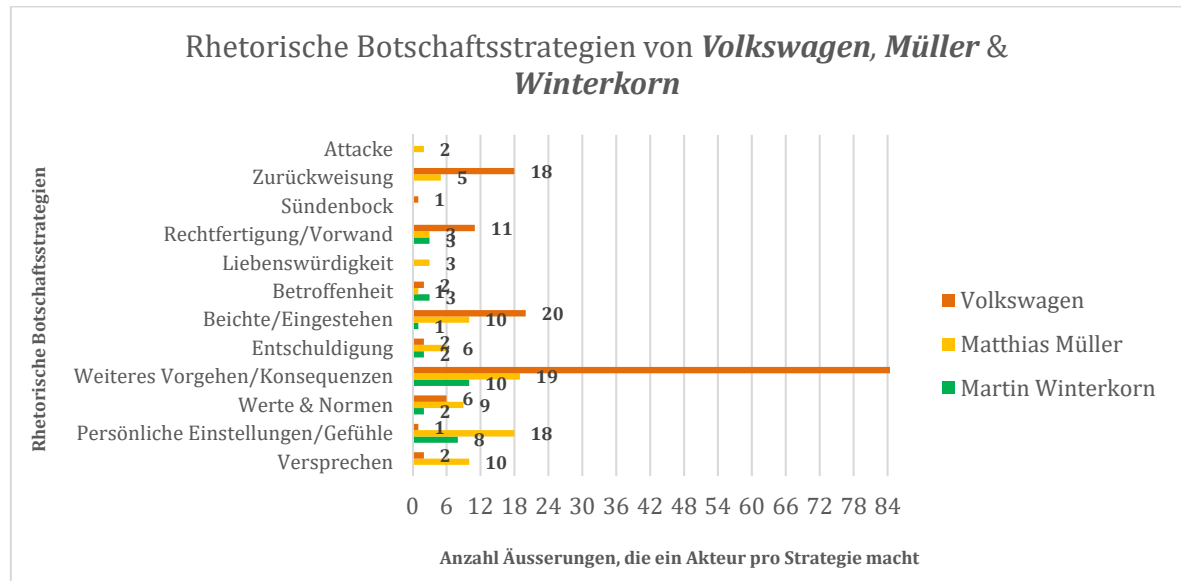


Abbildung 21: Rhetorische Botschaftsstrategien von Volkswagen, Müller & Winterkorn.